A&C Black

إدارة الشركـــات الصغيـرة

لورنزا كليفورد تيم هيندل نيك كيتلز
كاري سومرز ليزلي سومرز

أخلاقيات العمل التجاري



إنشاء شركات مستدامة بميزانيات معقولة





أخلاقيات العمل التجاري

إنشاء شركات مستدامة بميزانيات معقولة

تأليف
لورنزا كليفورد - تيم هيندل - نيك كيتلز - كاري سومرز - ليزلي سومرز

ترجمة
سعيد الحسنية

مراجعة وتحرير
مركز التعريب والبرمجة





يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي
Working Ethically
حقوق الترجمة العربية مرخّص بها قانونياً من الناشر
A & C Black Publishers Ltd.
بمقتضى الاتفاق الخطي الموقّع بينه وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.

الطبعة الأولى
1430 هـ – 2009 م

ISBN: 978-614-02-0799-8



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: (+961-1) 785107 - 785108 - 786233
ص.ب: 13-5574 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان
فاكس: (+961-1) 786230 - البريد الإلكتروني: bachar@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف (+9611) 785107
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف (+9611) 786233

المقدمة

بقلم تيم هيندل

اعتقد معظم الناس في حقبة غوردون غيكّو، أي في أواخر الثمانينيات، وهي الفترة التي كان خلالها طمع الشركات في تحقيق أرباح هائلة، يعتبر أمراً مقبولاً، إن التجارة حسب القوانين الأخلاقية هي مفهوم يحمل تناقضاً في طيّاته. افترض الناس أن الأمرين، أي الأخلاق والعمل، لا يمتلكان من القدرة على الامتزاج إلا قدرة الزيت على الامتزاج مع الماء. حدث تحوّل ملحوظ في العقدين الماضيين، وهو تحوّل كبير بحدّ ذاته. أظهر رجال الأعمال (وسيّدات الأعمال خصوصاً)، وبشكل تدريجي، أن الأمرين قابلان للامتزاج بالفعل، ويمكن لهذه العملية أن تحدث أحياناً بنجاح كبير.

قادت شركات مثل بادي شوب، وستاربكس، وليندا ماكّارتني للأطعمة النباتية، الخطى في هذا الاتجاه. وحذت ستيلا، ابنة ليندا، حذو أمّها من خلال إصدار أمر يقضي بعدم استخدام شركتها، التي تعمل في حقل الأزياء باهظة الثمن، الفرو والجلد المدبوغ، في الملابس التي تنتجها. بدأت شركات كبيرة أخرى في الانضمام إلى هذا الاتجاه. واشترت لوريال، وهي عملاقة مستحضرات التجميل الفرنسية، شركة بادي شوب في العام 2006. أما هاينـز فقد اشترت علامة ليندا ماكّارتني في العام نفسه.

تذهب بعض الشركات إلى ما وراء مجرّد اعترافها أن العمل والأخلاق يمكن أن ينسجما. أعلن المدير التنفيذي لشركة يونيلفر، وهي الشركة المتصلبة في العادة والمنتجة للصابون، والسبانخ، وللآلاف من السلع الاستهلاكية الأخرى، أن "الطريقة الوحيدة للقيام بالأعمال في المستقبل"... هي أن نكون مسؤولين اجتماعياً وبيئياً. قصد الرجل القول إن عدم تمتع الشركة بالأخلاقية هو أمر يلحق ضرراً بالتجارة.

لا يتضح على الدوام ما تشير إليه الشركات عندما تتحدث عن الأخلاقية. ويسود حالياً المفهوم القائل إن البضائع والخدمات التي تبيعها الشركات يجب أن تُنتج بطريقة لا تكون مربحة فقط، بل ينبغي أن تكون أيضاً على درجة من المسؤولية اجتماعياً وبيئياً؛ المصادر الثلاثة لِما يُسمّى الثوابت الأساسية الثلاثة: الناس، والأرباح، والكوكب الذي نعيش عليه. يتطلب هذا النوع من الأخلاقيات ضمانات أن عمليات الإنتاج في الشركة لن تستغل العمّال، في الدول النامية على سبيل المثال، ولن تؤذي الحيوانات (في أثناء اختبار المواد الكيميائية، أو الأدوية)، ولن تستهلك البيئة التي نعيش فيها، وهي غير قابلة للتجدد (من خلال الإفراط في قطع أشجار الغابات، أو الاستخدام المفرط للهيدروكربونات).

جاء هذا التركيز بعد فترة تزيد عن العقد من الزمان كان الهمّ الأول للشركات فيها تخفيض الكلفة. ظهر رد فعل تدريجي ضد التكاليف الكامنة التي تستتبعها استراتيجية كهذه. انخفضت أسعار التجزئة للثياب والأحذية فعلياً، على سبيل المثال، في معظم الدول الغربية الغنيّة، لكن ذلك حدث بسبب تحوّل الصناعات في

هذه الدول إلى الدول النامية التي تتميّز بالأجور المتدنية للعمال، وحيث لا توجد قوانين تضبط أسواق العمل، وحيث يتمكّن الصانعون من تجاهل المعايير الاجتماعية والبيئية كما يحلو لهم. إن الإدراك المتزايد لهذا الأمر في أوساط المستهلكين أجبر الشركات، بما فيها نايكي وتيسكو، على إعادة تفحّص سياساتها المتعلقة بتصنيع منتجاتها في الخارج، بالإضافة إلى التشدّد في مراقبة المعايير الأخلاقية للشركات الموردة في أماكن بعيدة مثل المكسيك وبنغلادش.

ارتفع عدد المستهلكين الذين تزايد وعيهم للقدرة التي تسمح لهم بتغيير الأمور، وذلك بسبب حركة التجارة المنصفة، والتي تضع علامتها الخاصة على المنتجات التي تمّ إنتاجها وتسويقها بطريقة منصفة بيئياً، واجتماعياً (وبالطبع، فإن هذا المفهوم قابل للمناقشة). تزايدت قوة هذه الحركة في السنوات الخمس الماضية، وذلك بعد أن انطلقت من بدايات متواضعة. أما في المملكة المتحدة فقد حملت مجلة ، والتي تحاول أن تكون نموذجاً آخر عن مجلة الصادرة عن الحركة الأخلاقية، هذا اللواء وأصدرت ما يزيد عن 100 عدد منها حتى الآن.

بقيت، بالرغم من ذلك، حركة التجارة المنصفة ضئيلة النفوذ، مع تركيزها الشديد على القهوة، والشاي، والموز، والقطن، والتي بلغت نسبتها أقل من 0.2 بالمئة من مجمل مبيعات البقالة في أنحاء المملكة المتحدة كافة في العام 2006. إن أبرز مؤسسة راعية لهذا النوع من التجارة الأخلاقية في المملكة المتحدة هي المجموعة التعاونية، وهي مؤسسة متوسطة الحجم تبيع بالتجزئة، وتركّز أعمالها في شمال إنكلترا. تقول المؤسسة إن "التبدّل المناخي، وتلزيم التصنيع بطريقة سليمة، والرفق بالحيوانات، ومراقبة الهدر وطرائق التعليب"، هي كلها أمور أساسية بالنسبة إلى عملها.

إن المستهلكين ليسوا وحدهم من يقود هذا التغيير. تأثّرت الشركات بدورها، وإلى حدّ ما، بحقيقة أن الشبان يريدون، وبشكل متزايد، أن يعملوا في الشركات التي تهتم جيداً بالثوابت الأساسية الثلاثة (الناس، والكوكب الذي نعيش عليه، والأرباح). توجد، فوق كل ذلك، سوق ملائمة للاستثمار الأخلاقي: أي استثمار المال فقط في الشركات التي تتبّع بعض المناهج الأخلاقية. لكن الاستثمار الذي يتّبع المعايير الأخلاقية ما زال ضعيفاً بحدّ ذاته، لأنه لا يشكّل في المملكة المتحدة أكثر من 1 بالمئة من أصل مجموع الأموال المستثمرة في تجارة التجزئة. يحتاج الاستثمار الأخلاقي إلى إثبات أن بإمكانه إنتاج عائدات أعلى، وذلك قبل أن يتمكّن من اجتذاب كميات أكبر بكثير من الأموال.

تسببت الأسواق في معظم الزيادة التي طرأت على التجارة الأخلاقية: أي أن ذلك حدث لأن المستهلكين، والموظفين، والمستثمرين، يريدون حدوثه. يُستبعد أن تُحرز هذه الحركة نجاحاً هاماً ومستمراً، بالرغم من ذلك، قبل أن تنخرط الحكومات أكثر في هذه القضية. وقفت الحكومات على الحياد حتى الآن، لكن القلق بشأن ارتفاع حرارة الأرض يحث المزيد منها على توجيه الاستهلاك نحو خيارات صديقة للبيئة؛ عن طريق الضرائب، والإعانات المالية الحكومية. يمكن لسلوك المستهلك أن يبدأ بالتغيّر بشكل مفاجئ، وملحوظ، أكثر بكثير في المستقبل القريب، وذلك مع

اتبّاع قوانين وأنظمة جديدة في هذا المجال.

المؤسسة الأخلاقية

إن المعنى الأكثر تقليدية للتجارة الأخلاقية هو ذلك الذي يتعلق بالسلوك الأخلاقي ضمن الشركة، أو المؤسسة. يتعلّق هذا الأمر بعدم إقدام الشركات على رشوة الزبائن كي تضمن حصولها على نصيب من العمل أو التجارة، وعدم اللجوء إلى حسابات زائفة تهدف إلى تجنّب دفع الضرائب، وعدم التلاعب بتواريخ حقوق سندات الشراء والبيع من أجل زيادة مكافآت المدراء.

أُجبرت الشركات في السنوات الأولى من هذا القرن، وتحديداً بعد فضيحتَي وورلد كوم وإنرون في أميركا، حيث قضى الفساد في المستويات العليا من الإدارة على شركات كبيرة، وقضى كذلك على مرتّبات تقاعد، ومعيشة، عشرات الآلاف من الناس. أجبرت القوانين الحكومية المؤسسات على أن تراقب إداراتها، وطرائق ممارسة أعمالها، والشيكات التي تصدرها، وأرصدتها، وذلك بهدف منع السلوكيات الداخلية غير الأخلاقية. لم ينحصر هذا التغيير في أميركا. بلغت نسبة الشركات الكبيرة في بريطانيا التي تطبّق نظاماً أخلاقياً ذاتياً 18 بالمئة فقط في العام 1986، لكن هذا الرقم ارتفع إلى أكثر من 90 بالمئة من الشركات في العام 2006.

يكمن أحد الأسباب الرئيسية التي تقف وراء حرص الشركات على أن يُنظر إليها على أنها نظيفة في أنّها تعتبر نفسها منشغلة في الكفاح من أجل الحصول على المواهب، أي أنها تتنافس على الحصول على أكبر نسبة من ذلك العدد المحدود من الشبان الأكفاء. تعتقد الشركات أن هؤلاء الأشخاص الأكفاء أصبحوا يميلون أكثر إلى العمل في أمكنة يشعرون فيها بالراحة تجاه ما يقومون به في معظم النهار. يُضاف إلى ذلك، أن هؤلاء الشبان هم أكثر وعياً لبيئة عملهم في الشركات المستندة إلى المعرفة حيث يعملون هذه الأيام، وكذلك تجدهم على اطّلاع أكبر على ما يدور من حولهم، أكثر من أجدادهم الذين كانوا يوظَّفون بسبب قواهم العضلية أكثر من قواهم الذهنية، أو ذكائهم. يصعب على الشركات في هذه الأيام إخفاء نواياها، أو برامجها السرية عن موظفيها.

تجاهلت الشركات في بعض الأحيان، في غمرة حماسها المستجد للكشف عن مؤهلاتها الأخلاقية، المجازفات التي يتضمّنها هذا الأمر. ليس سهلاً، على سبيل المثال، تفحّص السوق بهدف إيجاد السلع المصنّعة بحسب المعايير الأخلاقية. يعلن المستهلكون غالباً عن رغبتهم بالتصرّف على نحو أخلاقي بشكل يتعدى ما هم مستعدون للقيام به بالفعل: يقول 90 بالمئة من البريطانيين إنّهم يعارضون إنتاج البيض من دجاج موضوع في أقفاص، وبالرغم من ذلك يشتري 50 بالمئة فقط منهم البيض الذي ينتجه الدجاج الطليق. يُضاف إلى ذلك أن أعداداً كبيرة من المستهلكين يتوقفون عن شراء الخضار العضوية عندما يكتشفون سرعة فسادها.

يُضاف إلى ذلك أن ظاهرة قطف الثمار التي يجهد الآخرون في سبيل الحصول عليها لا تزال شائعة في عالم التجارة، كما في أي عالم آخر. تكتشف الشركات التي تقدّم نفسها كمثال أعلى للأخلاق بأنها أهداف سهلة عندما تفشل في تطبيق

المعايير التي وضعتها. تلطّخ سجّل بادي شوب بمحاولات تشويه سمعتها الأخلاقية، بينما انشغلت ستاربكس (التي اعتُبرت دائماً أكثر الشركات أخلاقية في أميركا) في معركة قانونية طويلة وشرسة جداً حول استخدامها غير المرخّص لأسماء أصناف القهوة الأثيوبية (انظر الفصل 1).

إن تلطيخ سمعة شركة بريتش بتروليوم، بسبب التجاوزات التي قامت بها، ربما كان الموضوع الأكثر إثارة في السنوات الحديثة. سبق للشركة أن أكدت أن حرفَي ب.ي بيي BP يعنيان ما بعد النفط، لكن أكبر شركة نفطية في بريطانيا حاولت الابتعاد عن اعتمادها على النفط والغاز الملوّثين، وتوجهت نحو الاعتماد على أنواع الطاقة النظيفة والمتجددة. أدّى ذلك إلى سلسلة من الأزمات المروّعة (وربما التي كان بالإمكان تفاديها) في شمال أميركا، وهي الحوادث التي أتت على القسم الأكبر من أرباح الشركة، وأدّت حتى الآن إلى تنحية الرئيس التنفيذي الشهير للشركة لورد براون (نتيجة سياساته)، واتخاذ قرار إحالته على التقاعد المبكر في العام 2. اعتبر الرأي العام الأميركي أن شركة بريتش بتروليوم قد تغيرت في فترة قصيرة من الوقت، فتحولت من كونها الأكثر نظافة في صناعة النفط إلى اعتبارها بين الصناعات الأكثر تعرضاً للملامة الشديدة.

يسهل كثيراً تعرّض المعايير الأخلاقية للشركات للتلاشي، لأنّه لا وجود لهيئة منظمة تمتلك صلاحية منح رخصة عمل الشركة، أو سحبها، استناداً إلى طبيعة سلوك الشركة. وتمتلك الشركات نتيجة لهذا الوضع حرية وضع المعايير الأخلاقية والمحافظة عليها. وإذا تواجدت هيئة رقابة للمعايير الأخلاقية، فإنها ستقوم بفضح الممارسات غير الأخلاقية، ولكان الموظف (وعلى الأخص الموظفة)، الذي يلتزم بالمعايير الأخلاقية، سيقوم بفضح الإساءات القانونية، والأخلاقية، التي يقترفها صاحب العمل إلى الجمهور الأوسع. يُظهر المجتمع مع ذلك موقفاً حيادياً، بشكل غريب، تجاه الذين يكشفون الفضائح. تظهر الوقائع أن الموظفين الذين يكشفون إساءات أصحاب عملهم يلاقون صعوبة كبيرة في الحصول على وظائف أخرى بعد فضحهم الإساءات التي تقوم بها الشركات التي كانوا يعملون فيها، في الوقت الذي يتم الإشادة بهم في أفلام مثل سيلك وود، وإيرين بروكوفيتش.

يقول معظم كاشفي التجاوزات (ومن ضمنهم بعض مَن ساعد في كشف فضائح ضخمة داخل شركات رئيسية) إنهم لن يكرروا ما قاموا به مجدداً. ينهي عدد قليل جداً من هؤلاء حياتهم المهنية وسط مظاهر التكريم، لأن عدداً كبيراً منهم يضطر إلى التقاعد في سن مبكرة حيث يعانون من مظاهر الامتعاض الدائم، إلى درجة أن عدداً منهم يلجأ إلى الانتحار.

إذا كانت الشركات جدّية حول رغبتها في أن تكون أخلاقية، فسيتعيّن عليها، قبل كل شيء، التكفّل بالحماية الكافية لكاشفي الإساءات فيها. ويتضمّن هذا الأمر الترويج لثقافة جماعية تمنح التقدير إلى مثل هؤلاء الموظفين في أمكنة العمل، مثلما يحدث في أفلام السينما. حاولت شركة بريتش بتروليوم، وعلى مدى سنوات عديدة، نبذ عدد قليل من كاشفي الإساءات الذين عملوا لصالح الشركة في آلاسكا، والذين حذّروا من خطورة وضع خطوط أنابيب النفط الصدئة التي تقطع تلك الولاية

المتجمّدة من أميركا. سرّبت خطوط أنابيب النفط هذه ما يساوي أكثر من 200,000 برميل من النفط في ثلج آلاسكا النقي، وكان على بريتش بتروليوم دفع ثمن باهظ لسلوكها المتغطرس.

يُضاف إلى ذلك أنه يتعيّن على الشركات الانتباه إلى أصغر الإساءات إذا أرادت المحافظة على مستوى عالٍ من المعايير الأخلاقية. تقول لين بريور، وهي من ضمن الأشخاص الذين فضحوا التصرفات غير القانونية التي أحاطت بقضية شركة إنرون، إن الكذب والغش هما حالتان ذهنيتان. يعني ذلك أنهما إذا ظهرا في الأمور الصغيرة فمن المحتمل جداً أن يظهرا في المسائل الكبيرة أيضاً. تنصح لين الشبان الباحثين عن الوظائف بالقول: "إذا اكتشفتم أي أمر تفوح منه رائحة الغش في الشركة التي تعملون فيها فابتعِدوا عنه قدر ما تستطيعون". إن الغش هو أمر مُعدٍ وشنيع، كما أن أكثرية الغشّاشين ينضمّون إلى هذه العملية عندما يرون الآخرين يغشّون. أظهر أحد الاستطلاعات أن 56 بالمئة من طلاّب الماجستير في إدارة الأعمال (أي تلك الشريحة عالية الكفاءة التي ستحتل أعلى المراكز في المستقبل)، قد اعترفوا بأنهم أقدموا على الغش، وبرّروا ذلك بأن الآخرين يقومون به.

تعكس الأفلام التي تكرّم كاشفي العمليات غير القانونية، الحقيقة في أحد المجالات الهامّة، ومفادها أنّ عدد النساء من بين هؤلاء هو أكثر بكثير من عدد الرجال. تبدو النساء أقل ميلاً من الرجال لتجاهل المعايير الأخلاقية عندما يدخلن إلى مكتب المدير. يمكننا القول إذاً إنه ليس من قبيل الصدف أن تبرز سيدات الأعمال في مجال تأسيس الشركات التي تعتمد الأعمال الأخلاقية، مثل أنيتا روديك؛ وبيني نيومان، الرئيسة التنفيذية الرائدة لشركة كافيه ديراكت Cafedirect التي تعتمد مبادئ التجارة المنصفة؛ وليندا كابلن تايلر، مؤلفة The Power of Nice، ومؤسّسة إحدى أسرع الوكالات الإعلانية نموّاً في أميركا. يُحتمل أن تُكتب في المستقبل القريب أطروحة تعالج موضوع التوافق ما بين العمل الأخلاقي ووجود النساء في ميدان الحياة التجارية. ستنتهي الأطروحة، إذا ما كُتبت، إلى استنتاج أن هذين العنصرين ما زالا نادرَين.

تكمن أزمة كبيرة في صميم التجارة الأخلاقية، وذلك لأنها تبقى تجارة في نهاية المطاف. تهدف التجارة المنصفة إلى بيع المزيد والمزيد من المنتجات، ويبقى التطوّر والتجدّد أمرين مركزيين بالنسبة إلى هذه الحركة كما هما بالنسبة إلى شركات مثل غولدمان ساش ومايكروسوفت. يُحتمل أن يكون الأمر الأخلاقي الفعلي الذي يجب القيام به هو التوقف عن الاستهلاك تماماً؛ أي أن نقول لا لفكرة شراء سيارة جديدة كل ثلاث سنوات، أو حتى لجهاز إلكتروني آخر، أو لشراء فاكهة الفراولة (الفريز) خارج موسمها الطبيعي. يستتبع هذا احتمال إحداث تباطؤ في النمو الاقتصادي بذاته، وهو الأمر الذي يتوجب علينا أن نتجنبه. يعود سبب تمتعنا، كمستهلكين غربيين، بحرّية اتخاذ قرارات أخلاقية عندما نتسوّق إلى كوننا أثرياء جداً، أي أنه بإمكاننا دفع مبالغ إضافية تمنحنا لحظات من الرضا الذاتي. لا تملك سيدة المنـزل الإفريقية، التي تكافح في الاقتصاد في الإنفاق حتى لا تتخطى حدود

دخلها في أسواق كينشاسا، تلك الرفاهية.

سنعرض في هذا الكتاب كيف يحاول أصحاب الشركات الكبيرة المزاوجة ما بين الضغوطات، المتعارضة في الظاهر، التي يتعرضون لها من أجل العمل بطريقة تحقق لهم أهدافهم التجارية.

1 - وضع استراتيجية أخلاقية لشركتك

نيك كيتلز

يمكننا مسامحة بعض أصحاب الشركات على اعتقادهم بأن امتلاكهم استراتيجية أخلاقية يمثّل عائقاً أمام ميزاتهم التنافسية. كثرت في عالمنا الفضائح المحاسبية للشركات الكبيرة، وهذا ما دفع المشرّعين، والبارزين في عالم التجارة إلى تبني مبدأ : الناس، الكوكب الذي نعيش عليه، والأرباح. تبرز من خلال هذا الواقع الجديد حقيقة أنه لا يتعيّن على الأشخاص اللطفاء أن يبقوا في الخلف على الدوام (من ناحية تحقيق الأرباح).

يورد معهد أخلاقيات التجارة ما يلي: "تتوقف أهمية أخلاقيات التجارة على طريقة ممارسة أي شركة لعملها خلال سعيها إلى كسب أرباحها، بينما من ناحية أخرى، تمتلك الشركة التي تتبنى منهجاً أخلاقياً برنامجاً أوسع بكثير يركّز على تقديم مساهمة إيجابية في المجتمع". يمثّل هذا مفهوماً متمايزاً مهماً. يتضح لدينا أن المرء يستطيع تقدير الدعم الذي يقدّمه للبيئة، لكن من دون الالتزام بالمعايير الحاسمة نفسها في كل مجال من مجالات عمله. في الجهة المقابلة نجد شركات تعامل موظفيها وزبائنها بمنتهى الصدق، ولكنّها تبدّد الطاقة وتتعامل مع شركات مورّدة لا تعِر المعايير البيئية أي أهمية.

إن من شأن أخلاقيات التجارة، لو كنا نعيش في عالم مثالي، تحفيز الشركات التي تلتزم بمعاييره. يضيف معهد أخلاقيات التجارة أيضاً: "ببساطة، لا يمكن لشركة أن تكون مسؤولة من دون أن تكون أخلاقية أيضاً. يعني ذلك أن جوهر قيَم الشركة وأنظمتها التي تضعها للسلوك الأخلاقي يجب أن يكونا أساساً لكل تصرّف تقوم به". وبمعنى آخر، يجب أن تكون مستعداً كي تعمل بحسب أقوالك.

لا يعني هذا، مع ذلك، أنه لا يمكن الجمع ما بين التجارة الأخلاقية والربح. تتزايد الدلائل مع مرور الوقت - أي بعد أن انتشر الوعي في أوساط المستهلكين، وبعد تزايد بحث هؤلاء عن الصدق والشفافية - أن التجارة الأخلاقية أصبحت عملاً مجزياً من الناحية المادية. أعلن المصرف التعاوني أكثر من مرة، أن "التوجهات الأخلاقية والبيئية تساهم مساهمة كبيرة في أرباح المصرف"[1].

يُحتمل أن ينطبق هذا الوضع على الشركات الصغيرة أيضاً، كما لا يتعلّق الأمر فقط بحصد المنافع المالية من خلال تخفيض الهدر إلى حدّه الأدنى، حيث تشير الوكالة البيئية إلى أنّه يمثّل ما يزيد عن 4 إلى 5 بالمئة من المبيعات، أو ما يزيد عن 1, جنيه لكلّ موظف في مجال الصناعة[2]. تعتقد شيل هورروويتز، مؤلفة كتاب : ، أنّ وضع استراتيجية أخلاقية، يمكن في الواقع أن يكون نقطة الانطلاق لإنشاء شركات أكثر نجاحاً. تقول هورروويتز: "يتعلّق العمل الأخلاقي باستخدام المنطق السليم لخدمة الزبون، والاستفادة من حلقة الفضائل التي تنشأ عن هذا العمل، في حين أنّك تضع جملة من الضوابط الأخلاقية التي تمثّل ما أنت عليه، والأمور التي لا يمكنك القيام بها".

أجل، إن وضع استراتيجية أخلاقية لشركتك يعني أكثر بكثير من انتهاز الموجة

السائدة، واستغلال سوق متخصصة أخرى. يسمح التأثير الفيروسي (سريع الانتشار) للإنترنت، والذي يمكّن المستهلكين من نشر أفكارهم بسرعة عن طريق البريد الإلكتروني ومواقع التحديث المستمر، للمخلصين وغير المخلصين على السواء، بالاستفادة من هذه الشبكة. زعمت ستاربكس أنها ملتزمة بشراء البن بطريقة أخلاقية ودائمة، لكن أوكسفام اكتشفت أنّ هذه الشركة حاولت منع محاولات المزارعين الأثيوبيين من التقدم بطلبات تسجيل علاماتهم التجارية لأنواع البن الشهيرة التي يمتلكونها، وهكذا حُرم المزارعون من كسب إيرادات محتملة تقدّر بنحو 47 مليون جنيه سنوياً نتيجة هذه العملية، لكن العالم سرعان ما عرف بهذا الأمر[3].

إذاً من أين نبدأ؟

يتعيّن على الاستراتيجية أن تكون شاملة، وأن تغطي كل مظهر من عمل شركتك، لكن كلّما كانت الصياغة أبسط، كلما كان تنفيذها والالتزام بها أسهل. تتمكن الشركات الصغيرة (وحتى التجار الذين يعملون بمفردهم) من وضع استراتيجية أخلاقية توجههم وتلهمهم وتسمح لهم بالنمو، وذلك من خلال التركيز على ثلاث خطوات بسيطة. تلقي أولى الخطوتين الضوء الذي يقود إلى الخطوة الثالثة.

1. اجعل مبادئك الشخصية واضحة

تُعتبر هذه المبادئ الشخصية ضرورية ليس فقط في توجيه شركتك إلى الأمور التي تستطيع القيام بها (أو تلك التي لست على استعداد للقيام بها)، لكنها ضرورية أيضاً من أجل إنتاج ذلك النوع من مستويات الارتياح التي ستجعل زبائنك سفراء مخلصين لمنتجاتك، أو خدماتك.

أنصحك أن لا تصعّب الأمور على نفسك، لأنك لا تسعى هنا لأن تكون مثالياً، لكن يتعيّن عليك أن تكون واضحاً بشأن قيَمك وأولوياتك قبل أن تتمكن من إعلان مواقفك. وإذا أردنا تبسيط الأمور فيمكننا القول إنه ينبغي على القيم التوجيهية أن تكون أمراً قابلاً للترجمة إلى التزامات ثابتة تجاه أصحاب الأسهم في شركتك.

كيف يمكنك، والحالة هذه تحديد القيَم بالضبط؟ توضح د. لورا سبينس، المحاضِرة في شؤون أخلاقيات الشركات (التجارة) في جامعة برونيل، في تقريرها الذي حمل عنوان الأولويات، والممارسات، والأخلاق في المؤسسات الصغيرة، أنّ عدداً كبيراً من أصحاب الشركات الصغيرة يشعرون بالفعل بالتزامات أخلاقية تجاه موظفيهم، كما يطمحون إلى دعم مجتمعاتهم المحلية. أنصحك أن تتحقق من رأي حَمَلة الأسهم في شركتك حول طريقة تعاملهم معك، حتى ولو كانت هذه هي الطريقة التي تدير شركتك بها. يُعتبر التماس آراء الشركات التي تستورد منها، وزبائنك الأساسيين، طريقة رائعة للحكم على مدى توافق دوافعك الشخصية مع طريقة إدارتك لشركتك.

يتعيّن على شركتك أن تتبّع أي قواعد سلوكية، ومهنية يفرضها عليك الجسم المهني الذي تنتمي إليه، ولكن من المهم أيضاً أن تكون واقعياً حول طريقة تقبّل

قطاع السوق الذي تعمل في وسطه لقيَمك وأولوياتك التي اخترتها. يهمك أيضاً أن تتفحص اتجاهات السوق الجديدة في القطاع الذي تعمل في وسطه، وذلك كي تعرف ما إذا كانت شركات أخرى، ومن ضمنها الشركات المنافسة لشركتك، تقوم بتغيير طريقة عملها. أما إذا لم تكن مثل هذه الشركات موجودة، فإن استعدادك للتغيير قد يعطيك فوائد رائعة: إن الذي يبتكر أمراً ما اليوم غالباً ما يتزعم السوق غداً. سأعطي مثلاً للإيضاح؛ تقوم مجموعة متزايدة من المستشارين الماليين المستقلين بإعلان التزامها بالشفافية التامة، وذلك كي تستعيد مجدداً ثقة المستثمرين الذين أصبحوا يشكّون في التقارير المالية نتيجة فضائح التقاعد، وانهيار سوق الأسهم الذي حدث في العام 2001.

يمكنك استشارة مجلّتَي و ، وذلك إذا كنتَ بحاجة إلى الأفكار التي تؤدي إلى التزامك بالتوازن البيئي، وترغب في التركيز على استراتيجيتك الأخلاقية. تحتوي المجلّتان على إعلانات الشركات التي تلتزم المعايير الأخلاقية، بالإضافة إلى عناوين مواقعها على الشبكة، حيث يعرض عدد كبير منها القيَم والأولويات التوجيهية التي تلتزم بها.

حاوِل أن تنظر إلى المسألة من ناحية أخرى إذا كنتَ لا تزال تجهد من أجل تحديد قيَمك ودوافعك الأخلاقية بدقة، أي أن تحدّد أيّ نوع من الزبائن سيكون غير مقبول بالنسبة إليك. يُحتمل أن يزوّدك التفكير بالمشكلة بهذه الطريقة بالمقارنات التي تحتاج إليها كي تحدّد الأمور الأكثر أهمية بالنسبة إليك.

استطاعت إحدى الشركات الصغيرة، التي سبق لها أن التزمت بالصدق والنـزاهة، أن تحسّن قيَمها أكثر عندما استفادت من فرصة كهذه. لاحظت الشركة في أثناء مشاركتها في مناقصة تمثّل ما معدّله مبيعات معدل شهرين على الأقل، أن زبونها المحتمل يتعامل مع تجّار السلاح، بالتالي يساهم في الصراع الدائر في الشرق الأوسط. شعر مسؤولو الشركة بالانـزعاج لهذا الأمر، لكنهم ترددوا في الوقت ذاته في رفض فرصة الدخول في مناقصة لعمل يعطيهم مدخولاً كبيراً. جرت مناقشات معمقة ما بين الشركاء المؤسسين في الشركة وبين كبار الموظفين. أدرك المعنيون على إثر هذه المناقشات أن هذا الموقف يمثّل لحظة فاصلة، وفرصة من أجل وضع استراتيجية أخلاقية أكثر دقّة من شأنها توجيه مسؤولي الشركة في اتخاذ قراراتهم المستقبلية. أدرك المسؤولون في النهاية في أثناء تحديدهم لمفهوم اللاعنف كمبدأ إرشادي لشركتهم، أنّه لا يمكنهم قبول المشاركة في المناقصة.

إذا اعتبرتَ الأمور التي وردت أعلاه صعبة، أو إذا كان وقتك ضيّقاً، فلعلك ستجد مساعدة في استخدامك مثلّث شيل هورروويتز السحري الذي يمثّل النوعية، والاستقامة، والصدق، وهو المثلث الذي يمثّل، وبسهولة، أساس أي استراتيجية أخلاقية تقريباً:

- النوعية. قدّم أفضل قيمة يمكنك تقديمها.
- الاستقامة. قم بإدارة عملك بالتوافق مع قيَمك الرئيسية، ولا تحاول أن تكون شخصية لا تمثّلك أنت بالذات.
- الصدق. قدّر قول الحقيقة، وكن متحمسا لمشاركتها مع زبائنك الحاليين أو المستقبليين، حتى ولو

كنتَ تعتقد أنّ ما يظنون أنّهم يريدونه لا يناسبهم في واقع الأمر.

2. قرّر ما هي الأمور التي تعتقد بأنك على استعداد للقيام بها... والأمور التي لستَ على استعداد للقيام بها

الخطوة الأولى في هذه النقطة هي أن تجعل قيَمك واضحة كل الوضوح في ما يتعلّق بالالتزامات التي تعتقد أنك على استعداد للقيام بها تجاه كل حاملي الأسهم في شركتك. هذا ما يسمّيه معهد أخلاقيات التجارة العرف الأخلاقي. يمكنك تطبيق هذا القانون عن طريق إطلاق مجموعة من التصريحات التي توضح القيَم التي اخترتَها أمام كل مجموعة من مجموعات حاملي الأسهم.

يمكننا أن نأخذ الاستقامة مثالاً لهذه التصريحات التي يمكن أن تبدو هكذا:

- الموظفون. نلتزم بإبقائكم على اطّلاع دائم حول سلامة وضع الشركة المالي.
- الزبائن. لن نقدّم مطلقاً بيانات لا نستطيع إثبات محتواها عن منتجاتنا، أو خدماتنا.
- الشركات المورّدة. نلتزم بالاستدانة فقط بحسب شروط نستطيع الوفاء بها.

يتضح لدينا أن هذه الأمثلة هي أمثلة عامة وغير محددة، لكنك ترغب بإعطاء عبارات محددة تنطبق على طبيعة عمل شركتك، لكن من المهم أن تكون هذه العبارات بسيطة. حاول أن تعبّر عن فكرة واحدة في جملة واحدة، وذلك من خلال جعلها فردية، ومهنية، ومحدّدة. أما إذا وجدتَ الأمر صعباً عليك فيُحتمل أن تساعدك عملية تبسيط المسألة إلى تعابير مثل: "سنقوم بهذا الأمر"، و"لن نقوم بهذا الأمر".

أما عندما يتعلّق الأمر بالزبائن الذين لا تريد أن تعمل معهم، فأنصحك أن تحذر من قول ما هو مفروغ منه. يمكننا أن نفترض بأن مزرعة عضوية ملتزمة لن تستورد من شركة تبيع السماد الكيماوي. يمكنك، ولنفس السبب، أن تحدد تحت أي شروط

أن تتعامل، ولأسباب عملية، مع تلك الشركات التي لن تتعامل معها أبداً خلافاً لذلك. أعلنت إحدى الشركات التسويقية، على سبيل المثال، في بيان سياستها الأخلاقية، بأنّها مستعدة للعمل مع شركات تنتج منتجات تقليدية، مثل الزيت والتبغ كان ذلك العمل يلتزم بشكل مباشر بالتوازن البيئي.

3. ضع خطة للتحرك

الخطوة الثانية هي صياغة خطة تحرّك، وتنفيذ قوانينك الأخلاقية فعلياً. ينبغي أن تنطلق أي خطة عمل تضعها من التفحّص الشامل لما تقدّمه شركتك حالياً، إلاّ إذا كانت في مرحلة التأسيس، وأن تقوم بوضع منظومتك، أو خدماتك، التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية بدءاً من الصفر.

إذا توسّعت في الخطوتين الأولى والثانية، فلا بد من أن تكون قد حدّدت مسبقاً ما إذا كانت منتجاتك، أو خدماتك، تتوافق فعلاً مع القيَم التي اخترتها، خصوصاً إذا سبق لك أن طلبت آراء زبائنك، أو الشركات التي تستورد منها. أما إذا لم تأخذ تلك الخطوة، فسيكون من المناسب لك أن تأخذها الآن: إن إجراء اختبار بشأن النوعية يمكنه أن يوفّر عليك الكثير من الوقت والمال، خصوصاً في مجال التسويق.

ماذا ستفعل إذا اكتشفتَ أنّك بحاجة إلى إعادة تصميم منتجاتك، أو خدماتك، بالكامل؟ إذا وجدت نفسك في مواجهة هذا الموقف فإنه من المنطقي أن تفكّر في

إجراء عملية تحوّل مرحلي للمنتجات التي تقدّمها، وذلك في الوقت الذي تحتاج فيه إلى إجراء المزيد من الدراسات عن السوق، وإيجاد شركات تصدير جديدة، لكن بشرط أن تفهم منظومة قيَمك وتعمل بموجبها. يتعيّن عليك أن تدرك مع ذلك ضرورة إيجاد توازن ما بين رغبتك في التقدّم إلى الأمام، وإعطاء الشركات التي تستورد منها فرصة كي تحذو حذوَك. خذ الوقت الكافي كي تتحدث معها حول الأمور التي تنوي القيام بها، واسأل هذه الشركات إذا كانت على استعداد لتزويدك بِما تريد.

يتمتع أمر آخر بأهمية مماثلة، وهو الحاجة إلى تدريب فريق الموظفين الذين يعملون في شركتك على تطبيق المعيار الأخلاقي الذي وضعتَه حديثاً. كرِّس بعض الوقت من أجل زيادة وعيهم بهذه المسألة، وذلك عن طريق القيام بجولات ميدانية، أو تقديم عروض من أجل توضيح هذه القضية. اتّبِع ذلك بتقديم المزيد من الإرشادات على أساس يومي كي توضح لهم كيفية تطبيق نظام الشركة الأخلاقي.

لم تعد مسألة إعلان الشركات عن طموحاتها وأهدافها الأخلاقية من خلال مواقعها الإلكترونية، أمراً نادراً في هذه الأيام. أما عندما يتعلّق الأمر بالتسويق، فيُستحسن أن تجعل من طموحاتك وأهدافك الأخلاقية الجديدة واضحة كل الوضوح في جميع اتصالاتك التجارية. يجدر بك أيضاً أن تفكّر في كيفية تمكين نظامك الأخلاقي الجديد من جعل جهود التسويق التي وضعتَها لمنتجاتك أو خدماتك، أكثر فعالية ونجاحاً. أما إذا كنتَ قد حدّدتَ الزبائن الذين لا ترغب بالعمل معهم، فسيمكنك التركيز أكثر على الاتصال مع الزبائن الذين ترغب بالتعامل معهم. ساعدَ انتشار وسائل الاتصال الرقمية على سهولة التوجه إلى الأسواق المتخصصة، وجعل دخول هذه الأسواق أمراً مفضّلاً وممكناً. يوجد عدد كبير من وكالات التسويق المباشر التي تتمتّع بسمعة جيدة، والتي ستكون قادرة على بيعك ما يُسمّى قوائم خيارات opt-in التي تضم أسماء الأشخاص، أو الشركات التي تسمح بالاتصال معها بشأن بعض الأنواع المحددة من المنتجات والخدمات.

أخيراً، أريد أن أركّز على أمر مهم، وهو حاجتك إلى التدقيق العميق في كل القوانين التي تجد نفسك مُجبَراً قانونياً على الإذعان لها في شركتك.

يمكنك تقرير إلى أي حدّ تستطيع تخطي التزاماتك القانونية، وذلك حالما تنتهي من مراجعة هذين الفصلين، مثلاً:

- هل تريد تجديد تلزيم صناعة أثاث المكاتب، ومرطبات المطعم، في مؤسستك إلى شركات مورّدة تابعة للتجارة المنصفة؟
- هل تفكّر في التعامل مع شركة مورّدة تلتزم بمعايير الكهرباء الخضراء (الصديقة للبيئة)؟
- لماذا لا تستغني عن مكتبك المركزي تماماً، وتتحوّل إلى العمل من داخل المنـزل؟
- إلى أي درجة تحضّر نفسك لمعاملة موظفيك معاملة حسنة؟ هل يستحقّون أن تشاركهم في أرباحك؟
- أيّ نوع من المساهمة يمكنك أن تقدمها إلى مجتمعك المحلّي (الحي الذي تسكنه)، وماذا في وسعك أن تقدّم للقضايا العالمية؟

انظر الفصل الثامن إذا أردتَ الحصول على أبحاث مفصّلة حول هذه المسائل الأساسية.

إن تطبيق خطة العمل التي اقترحناها في الصفحات السابقة من شأنها أن

تزودك بفرصة ملاحظة درجة دقة نظامك الأخلاقي في توجيه عملك، وذلك على أساس يومي. يحتمل أن تكتشف أنه كلّما اتسعت أعمال شركتك ستكون بحاجة إلى تحسين قيَمك ونظامك اللذين يعبّران عنها. يصدق هذا الأمر على وجه الخصوص إذا وجدتَ نفسك مضطراً إلى اتخاذ قرار في غاية الصعوبة، والذي يصعب التوصل إليه بسبب تعارض المصالح (انظر الفصل 7). إذا واجهتَ مأزقاً كهذا فمن الأهمية بمكان أن تمنحه اهتماماً مناسباً من خلال مناقشته مع شركائك في الشركة، وبعض كبار الموظفين فيها، كما يمكنك الاستفادة من نصيحة فريق ثالث حيث يكون ذلك ممكناً. يقترح معهد أخلاقيات التجارة استخدام اختبار بسيط في مثل هذه الحالات:

- الشفافية. هل أمانع أن يعرف الآخرون القرارات التي اتخذتها؟
- التأثير. مَن سيتأثّر أو يتأذّى من قراري؟
- الإنصاف: هل سيُعتبر قراري عادلاً من قِبَل الذين سيتأثرون به؟

يُحتمل أنه سيكون من المستحيل على الشركات أن لا تتبنى استراتيجية أخلاقية، وذلك مع تنامي المبادرات البيئية، ومطالبة المستهلكين المتزايدة للحصول على السلع والخدمات التي تعطي فعلاً ما هو متوقَّع منها، وذلك بناء على التوقعات التي يقدّمها الإعلان الخاص بها. يمكنك، من خلال تبنّي استراتيجية أخلاقية الآن، أن تساهم في زيادة الوعي في أوساط موظفيك، وزبائنك، ومنافسيك، بينما تستفيد في الوقت ذاته من مبالغ التوفير الصافية، بالإضافة إلى تلك الطمأنينة في عملك الناتجة عن مساهمتك الإيجابية كصاحب شركة في مسؤولياتك الاجتماعية والبيئية.

2 - تعامل مع شركات التوريد التي تشاركك أهدافك

كاري سومرز

تحتاج الشركة التي تلتزم المعايير الأخلاقية إلى إيجاد شركات توريد تبدي احتراماً لكل من الناس والكوكب الذي نعيش عليه على حد سواء، بالإضافة إلى جمع الالتزام الاجتماعي مع تطوير التوازن البيئي. يساعدك هذا الفصل على حل مشكلة أولويّاتك في أثناء بحثك عن الشركات المورّدة التي تشاركك أهدافك، كما يساعد شركتك على تحقيق أهدافها.

إن الخطوة الأولى في هذه العملية تكمن في تحديد القيَم الجوهرية التي ستزوّدك بالأساس الذي ستبني عليه سياسة مشترياتك التي تلتزم المعايير الأخلاقية. ستتمكن بعد ذلك من انتقاء المقاييس الأخلاقية لمشترياتك وتقييمها. سيمنحك هذا الوضع مقياساً تستطيع من خلاله تقييم الشركات التي تستورد شركتك منها سلعاً محددة. تهدف هذه العملية إلى وضع نظام أخلاقي قوي في عمق عملية اتخاذ القرارات التي تعتمدها. ستتمكن من اتخاذ الخيار الواعي والواقعي بشأن تلك الشركات عندما تختار القيم التي تستند شركتك إليها عن وعي، أو تذكّر نفسك بهذه القيَم.

فكّر في القيَم الرئيسية لمزوّدك

حان الآن وقت التفكير في القيَم التي تتوقع أن تمتلكها أي شركة تتعامل معها (أو تستورد منها). تُعتبر هذه القيَم أساسية وغير قابلة للتفاوض، كما تمثّل هذه القيَم المبادئ الرئيسية لشركتك، وستخيّم على أي تطوّرات جديدة، أو دورة المنتجات، أو أي تغيّرات في السوق، أو على بيئة عمل شركتك.

ضع قائمة بالقيَم الجوهرية التي تريد أن تمتلكها الشركات التي تستورد منها. تتضمن هذه القائمة الأمور التالية، على سبيل المثال:

- حصول العمّال على أجر كافٍ لمعيشتهم
- توفير أوضاع عمل آمنة وسليمة للموظفين
- المساواة في مكان العمل؛ أي عدم ممارسة التمييز في معاملة الموظفين
- إعطاء الحرية للموظفين في الانضمام إلى أي مؤسسات؛ أي الحق في الانضمام إلى أي نقابة
- عدم توظيف الأطفال
- عدم فرض العمل القسري
- عدم ممارسة المعاملة القاسية مع الموظفين
- احترام البيئة والمحافظة على المواد الأولية

أضِف أي عناصر أخرى قد تراها مناسبة إلى مجال عمل شركتك بالتحديد. دعنا نفترض أنك عازم على تأسيس شركة تُعنى بأمور التجميل، وتكون ملتزمة بالمعايير الأخلاقية، فسترغب في هذه الحالة بأن تتضمن القيَم التي تلتزم بها الشركة المورّدة، عدم بيع أي منتجات سبق اختبارها على الحيوانات.

التجارة المنصفة

إذا كنت تنوي تأسيس شركة تلتزم بمعايير التجارة المنصفة فسيتعيّن عليك أن تلتزم بمجموعة أكثر صرامة من المعايير، والتي تُعرف باسم فاين FINE. يمكنك زيارة موقع www.bafts.org.uk/about_criteria_FINE.asp، للحصول

على المزيد من المعلومات. يمكنك أيضاً استشارة موقع www.ifat.org: العائد إلى الشبكة العالمية لمؤسسات التجارة المنصفة IFAT من أجل الاطّلاع على قانون ممارسة التجارة الذي وضعته.

لا تقلق إذا لم تكن متأكداً من أين تبدأ عندما تفكّر في القيَم الرئيسية التي تتوقع أن تتبناها الشركات التي تستورد منها. توجد مصادر معلومات تساعدك على البدء في البحث. يمكنك الاطّلاع على المواقع الآتية إذا أردتَ الحصول على مثال:

- إعلان الأمم المتحدة لحقوق الإنسان (1948) على الموقع: www.un.org/Overview/rights.html.
- المسؤولية الاجتماعية 8000 (SA8000) بشأن مقاييس تتعلق بنظام العمالة انظر على الموقع www.sa-intl.org.
- نظام ETI الأساسي، الذي صاغته مبادرة التجارة الأخلاقية (الذي يضم اتحاد النقابات المهنية، ومؤسسات غير حكومية، بالإضافة إلى شركات تستهدف تحسين تطبيق القوانين التجارية المتعلقة بتحسين أوضاع العمل). يمكنك زيارة الموقع الإلكتروني www.ethicaltrade.org للحصول على المزيد من المعلومات.

اختر المقاييس التي تؤدي إلى وضع سياسة المشتريات الأخلاقية الخاصة بك

ستتبلور لديك قيَم أساسية كثيرة، والتي تنطبق على شركتك تحديداً، والسوق التي تعمل في وسطها، وذلك بالإضافة إلى القيَم التي تشكّل أساس شركتك الملتزمة بالمعايير الأخلاقية. ستساعدك هذه القيَم بالذات على بناء شركة تتمتّع بالاستقامة، والتي تتوافق مع نظام القيَم لكل من شركتك وزبائنك على السواء. يحتمل أن تتغيّر سياسة مشترياتك الأخلاقية مع مرور الزمن كي تتوافق مع التطورات الجديدة في عالم الأسواق التجارية. يمكنك إعادة تقييم سياستك هذه من وقت لآخر، ولكن مع الإبقاء على القواعد الأساسية لسياسة مشترياتك من الشركات التي تستورد منها.

تقوم سياسة المشتريات التي تستند إلى المعايير الأخلاقية التي تتبناها بتمييز شركتك عن الشركات المنافسة، كما يمكنها أن تضع أساساً لاستراتيجيتك التسويقية المستقبلية، وتلك المتعلقة بالعلاقات العامة. يتعيّن عليك بعد أن تفرغ من هذا الأمر أن تتأكد من التزام شركتك العميق بالمعايير التي وضعتَها، لأن الزبائن باتوا يحذرون من الشركات التي تبدأ بتسويق المنتجات على أسس أخلاقية بهدف تلميع صورتها، أو بهدف القيام بحملة علاقات عامة مضادة للحملات التي تتعرض لها.

يمكنك بعد ذلك أن تختار مقاييس مشترياتك المستندة إلى المعايير الأخلاقية التي تتوقع وجودها في الشركات المورّدة. تساعدك النقاط التالية على إيجاد الأفكار التي تحتاج إليها:

- تخلّص من السلع التي لا تريدها
- خفّض الكميات
- قم بإعادة استعمال السلع
- قم بإعادة التصنيع (التدوير)
- تخلّص من السلع غير الضرورية

(انظر الفصل 5 للحصول على معلومات أكثر عن كيفية تطبيق قاعدة التخفيض، وإعادة الاستعمال، وإعادة التصنيع في شركتك).

أوردنا في ما يلي بعض الأفكار التي تدفعك للانطلاق في سبيل اختيار مقاييس مشترياتك المستندة إلى معايير أخلاقية، وذلك بعد تجميعها تحت العناوين التالية:

قابلية التوازن البيئي، المواد العضوية، الطابع المحلي، الأخلاقية والتجارة المنصفة.

السعي من أجل التوازن البيئي

تأكّد، حيثما أمكنك ذلك، من اختيار الشركات التي تستورد منها، والتي تعطيك أو تعد بإعطائك:

- خدمات لا تتعارض مع حماية البيئة، مثل إنتاج الكهرباء من مصادر قابلة للتجدّد
- الإنتاج مع استخدام كميات مخفّضة من الماء، والطاقة، والمواد الكيميائية، والمواد غير القابلة للتجدّد
- تخفيض الهدر

اعتادت شركة لين-زينغ مودل في النمسا، على سبيل المثال، على إنتاج الأقمشة من لباب خشب الزان. تتكوّن الأقمشة التي تنتجها هذه الشركة بنسبة 40 بالمئة من النسيج الصديق للبيئة، وبنسبة 10 بالمئة من نتاج ثانوي يُستخدم في صناعة الأوراق النقدية، أما الباقي فيُستخدم من أجل توليد الطاقة الكهربائية للمنشأة ككل.

يمكنك أن تسعى إلى اختيار المنتجات التي:

- أُعيد تصنيعها
- قابلة لإعادة تصنيعها
- صُنعت من المواد التي تم إصلاحها
- قابلة للتحلّل بالبكتيريا، وليست مُشتقّة من النفط
- آتية من مصادر قابلة للتجدّد، ومن المفضّل أن تكون من المواد القابلة للتجدّد في فترة قصيرة
- تستخدم الحد الأدنى من المواد الأولية التي لم يسبق تصنيعها، وتلك غير القابلة للتجدّد
- تم تعليبها بأدنى قدر من التغليف الذي أُعيد تصنيعه، والذي يمكن إعادة تصنيعه مجدداً
- تستهلك الطاقة بفعالية

المواد العضوية

- اسعَ إلى استخدام المنتجات التي يعتبرها اتحاد التربة منتجات عضوية، كما يمكنك الاستعانة بموقع الاتحاد (www.soilassociation.org.uk)، أو بهيئات مرموقة أخرى. يمكنك زيارة الموقع: www.defra.gov.uk/farm/organic للحصول على مزيد من المعلومات.

الطابع المحلي

- نقصد بعبارة الطابع المحلي التعامل مع الشركات التي لا تفصلك عنها سوى أميال (أو كيلومترات) قليلة. لن يقلّل هذا من تكاليف النقل والتوزيع فقط، بل إن ذلك يساعد أيضاً على تخفيض نسبة التلوّث الحاصل في الطرقات، وكذلك على التأكد من أن المال الذي تنفقه سيبقى ضمن الاقتصاد المحلي. حصلت مؤسسة بدزِد BedZed في لندن، التي تدعو إلى تنقية بيئة الأحياء من مخلّفات الكربون، على معظم موادها من متاجر لا تبعد أكثر من 18 ميلاً عن موقع المؤسسة.
- ابحث عن المؤسسات التعاونية، أو المنظمات الاجتماعية، المحلية التي يمكنك أن تتعاون معها.
- يصدق الأمر ذاته على الشركات المحلية التي تخصّص نسبة مئوية من الأرباح لدعم المجتمع المحلي (أو الحي الذي تعمل في وسطه).

الأخلاقية

يتعيّن على الشركات المورّدة أن تلتزم بما يلي:

- معايير المسؤولية الاجتماعية 8000، والتي ورد ذكرها سابقاً
- الانتساب إلى مبادرة التجارة الأخلاقية، أو إلى أي جسم آخر مثل منتدى الأزياء التي تلتزم المعايير الأخلاقية

التجارة المنصفة

تتوافر علامة التجارة المنصفة حالياً من خلال المصادقة على أن المواد الأوّلية (مثل البن، والسكر، والقطن) قد خضعت إلى التدقيق المستقل الذي يتضمن مجموعة من مقاييس التجارة المنصفة. تشتمل التجارة المنصفة على المنتجات الزراعية بالدرجة الأولى، ولا تشمل أي منتجات حرفية. يتواجد مستوردون آخرون يلتزمون التجارة المنصفة، مثل بائعي التجزئة للسلع الحرفية والملابس، ويمكن التعرّف إليهم من خلال الاتحاد البريطاني لمتاجر التجارة المنصفة (قم بزيارة الموقع الإلكتروني للاتحاد البريطاني لمتاجر التجارة المنصفة www.bafts.org.uk)، وIFAT، بالإضافة إلى التزامك بمعايير FINE لمقاييس التجارة المنصفة التي سبق ذكرها.

يهمنا أن نذكر هنا بأنّك إذا كنتَ تأمل في الانضمام إلى مؤسسة تلتزم المعايير الأخلاقية، فسيتعيّن عليك أن تلتزم بالحد الأدنى من بعض المقاييس. يشترط الاتحاد البريطاني لمتاجر التجارة المنصفة أن يتم شراء أغلبية المنتوجات من شركات يُعرف عنها التزامها بمعايير التجارة المنصفة.

إذا أردتَ الحصول على المزيد من الأفكار فيمكنك استشارة المواقع الإلكترونية التابعة إلى تلك الشركات التي يُعرف عنها الالتزام بسياسة أخلاقية متينة، مثل البنك التعاوني (www.co-operative.co.uk). انظر الفصل التاسع من أجل الحصول على المزيد من النصائح.

فكّر في علاقة منتجاتك أو خدماتك بمقاييس مشترياتك الأخلاقية

قرّر أيّاً من المقاييس التي سبق ذكرها تهم شركتك، وسجِّلها على ورقة. دوّن ملاحظة تحت كل مقياس من المقاييس التي أدرجتَها والمتعلقة بالمنتجات أو بالخدمات التي تتصل بشركتك. (لا تقلق إذا وجدتَ سلعة تتلاءم مع أكثر من فئة واحدة).

دعنا نفترض أنك تدير منتجعاً لقضاء العطلات، أو تؤجر غرفاً للمنامة وتناول الفطور، وأنك تهدف إلى المحافظة على المكان قدر استطاعتك. دعنا نفترض أيضاً أن العناصر الأساسية في قائمة سياسة مشترياتك هي:

- قابلية الاستمرار
- استخدام المواد العضوية
- الطابع المحلي للشركة
- الانتساب إلى منظمة التجارة المنصفة

دوّن ملاحظاتك تحت كل عنوان بشكل تُظهر معه كيف يمكنك المزاوجة ما بين عمل شركتك وهذه العناصر، ومثال ذلك:

قابلية الاستمرار	استخدام المواد العضوية	الطابع المحلي	الانتساب إلى التجارة المنصفة
إنتاج البنـزين والكهرباء من الطاقة الخضراء، واستخدام المورّد مصادر متجدّدة غالباً	صنع بياضات الأسرّة والمناشف من قطن عضوي	وضع صندوق من الفاكهة العضوية من مزرعة قريبة أمام الضيوف	يتعيّن أن يحمل الشاي والبن، المقدمان إلى الضيوف علامة التجارة المنصفة
الأثاث المصنوع من الخشب الذي أُعيد إصلاحه		أعِد ملء منتجات التنظيف الصديقة للبيئة	

تنظيم سياسة مشترياتك الأخلاقية

فكّر الآن بالمعايير التي أوردناها أعلاه، وحاوِل أن تضعها بالترتيب بحسب أهميتها لشركتك. أما إذا حالفك الحظ بشكل كافٍ لتمتلك حق الاختيار ما بين الشركات المزوّدة التي تعتمد المعايير الأخلاقية لأي منتَج أو خدمة، فسيمكنك إيجاد الشركة التي تتوافق مع المعايير الخاصّة التي وضعتَها.

يُحتمل أن يكون استخدام الشركات المورّدة المحلية الطريقة الرئيسية بالنسبة إلى بعض الشركات التي تتبعها كي تجعل تعاملاتها أكثر التزاماً بالمعايير الأخلاقية، لأنّ من شأن ذلك اختصار المسافة التي تقطعها منتجاتها ما بين الشركات المورّدة ومكان تواجدك. يرى آخرون أن التجارة المنصفة هي أكثر عناصر التجارة الأخلاقية أهمية، وذلك لأنّها تضمن أن المنتجين (للمواد التي تشتريها) في العالم الثالث قد تلقّوا أجراً عادلاً مقابل عملهم. يعني ذلك من ناحية أخرى أن المنتَج قد قطع مسافات طويلة حتى يصل إليك.

يشكّل هذا لغزاً إلى حدٍّ بعيد. دعنا نفترض أنك تؤسّس مطعماً يقدّم مأكولات من مصادر عضوية، فإن أول معيار من معايير مشترياتك الأخلاقية من أجل إيجاد مورّد، سيكون ضرورة أن تكون مشترياتك من منشأ عضوي. سيتعيّن عليك أيضاً أن تفكّر بحذر شديد في شأن ترتيب نظام معاييرك التي ستضعها لاحقاً. هل تفضّل شراء عسل من أميركا الوسطى يكون من أصول عضوية، ومن شركة منتسبة إلى التجارة المنصفة، ويعني ذلك في هذه الحالة أن التجارة المنصفة تأتي في مقدمة القائمة. أما خيارك الآخر فقد يكون تفضيلك شراء عسل من مصادر عضوية من مربـي نحل محلي. هل يعني ذلك أن الطابع المحلي هو المعيار التالي لديك؟ إن التحرّك ضمن هذه العملية يمكن أن يأخذ بعض الوقت، لكنّها الطريقة الفضلى للتأكّد من أنّك وجدت أكثر الموردين ملاءمة بالنسبة إليك.

دوّن سياسة الشراء بحسب المعايير الأخلاقية التي ستعتمدها شركتك، وذلك عن طريق جمع قيَمك الجوهرية مع السياسات الأخلاقية التي تعتقد بها شخصياً. اجعل هذا الأمر مرئياً في مكتبك، لكي يطّلع كل أفراد فريق عملك عليه، وقم باستشارة هؤلاء الأعضاء عندما تبدأ بالبحث عن شركة توريد جديدة، أو عندما تقوم بتقييم المورّدين الذين تتعامل معهم حالياً.

التدقيق في الموردين الذين تتعامل معهم

تتمثّل الخطوة الأخيرة في التدقيق في الموردين الذين تتعامل معهم، وبعد ذلك في تقييم مستواهم ومستوى منتجاتهم مقابل الأولويّات التي أوردناها للتو. إذا لم تكن متأكداً من أخلاقيات أي واحد منهم فيمكنك إما أن تطلب نسخة عن الوثائق المتعلّقة بهذه النقطة، أو أن ترسل إليهم استفتاء أوّلياً، وذلك كي تتأكد من أنّ سياستهم تتوافق مع معاييرك الأخلاقية.

يمكنك أن تستخدم بعض الأفكار الآتية لكي تساعدك في البحث:

- الإنترنت: يمكن أن تتحرى على الموقع www.gooshing.co.uk للحصول على وثائق المعايير الأخلاقية العائدة إلى آلاف المصنّعين.
- شراء المجلات مثل (عالِم البيئة)، و وذلك كي تبقى على اطّلاع على أحدث أخبار المنتجات والخدمات التي تعتمد على المعايير الأخلاقية المتواجدة في السوق. تتضمّن مجلّة إرشادات للمشترين وتصنيفات المعايير الأخلاقية.
- دقّق في السياسة الأخلاقية والبيئية العائدة للشركة المعنية. تعمد شركات كثيرة في هذه الأيام إلى التدقيق في ممارساتها التجارية من الناحية الأخلاقية والبيئية.

أخبِر زبائنك عن طريقة صنع منتجاتك ومصادرها

يضع زبائنك ثقتهم بسياستك الأخلاقية. دعهم يعلمون أنك تقدّر اهتمامهم كثيراً، وكُن منفتحاً معهم بشأن أي أمر يحتاج إلى التحسين ضمن السياسة المستندة إلى المعايير الأخلاقية لمشترياتك. اسألهم عن وجهة نظرهم وأفكارهم أيضاً، وذلك لأنّهم ليسوا منخرطين مثلك في روتين الحياة العملية اليومية، لذلك يُحتمل أن تكون موضوعيتهم مصدر مساعدة رائعة بالنسبة إليك.

أنصحك أن تتجاوز توقعات زبائنك من خلال تقديم النوعية العالية، والمنتجات التي تدوم طويلاً، والتي تترافق مع تقديم خدمة ممتازة لهم، وذلك عندما تبيعهم منتَجاً، أو خدمة مستندة إلى المعايير الأخلاقية. يميّزك هذا التصرف عن الشركات الأخرى، وهو الأمر الذي من شأنه زيادة مبيعاتك وتحسين صورتك عند زبائنك.

تذكّر أنّه من غير المستحسن أن تمتلك منتَجاً مستنداً إلى المعايير الأخلاقية، وأن تكتفي بوضعه على رفوف متجرك. لم يعد بوسع المرء أن يبيع منتجاً لمجرد أنه يتطابق مع المعايير الأخلاقية، لأن عوامل مثل التصميم الجيّد والأداء أصبحا أساسيين في عملية البيع. أما إذا أمكنك جمع الإبداع مع التوازن البيئي، فإنك ستضمن رضا زبائنك. تقدّم لنا شركة يونيكورن ديزاين (www.unicorndesign.net)، التي تتخذ من كاونتي ويكلو في إيرلندا الجمهورية مقراً لها، مثالاً عن الشركات المصنّفة شركات تحترم المعايير الأخلاقية. تستخدم هذه الشركة القماش العضوي المرخّص قانونياً، أو ذلك القماش المدبوغ من صباغ صديق للبيئة، والذي صُنع في ظروف عادلة. تُعتبر ملابس صوفي ريو مثالاً للتصميمات المترافقة مع الموضة السائدة، والتي تمتلك شخصية خاصة بها، وقيمة بحد ذاتها.

3 - قم بدورك في مجموعة المؤسسات التي تلتزم المعايير الأخلاقية

كاري سومرز

تأثّرت الشركات بالضغوط المتزايدة من المستهلكين، ووسائل الإعلام، والمستثمرين، والتي تهدف إلى تحسين طرائق المحاسبة والشفافية في جميع مراحل سلسلة التوريد (المنتجات). نعني بسلسلة التوريد تلك الشبكة من الصنّاع، وتجّار الجملة، والموزّعين، وبائعي التجزئة، الذين يحوّلون المواد الأولية إلى سلع منجزة وخدمات يقدمونها إلى الزبائن. يُنظر إلى سلسلة التوريد هذه الأيام على أنها كيانات بحد ذاتها، بالإضافة إلى العلاقات الأوثق القائمة ما بين الشركات التي تكوّن السلسلة، وهي المنظومة التي تولّد منافسة مفيدة، وتقلّل التكاليف، وتساعد على المحافظة على ولاء الزبون.

تبدو إضافة بُعد أخلاقي لهذا المزيج مخيفة، لكّنها حاسمة إذا كنتَ تريد التأكّد أن كلّ جزء من عملك يسير بشكل متوافق مع قيَمك وأهدافك. إن تدوين سياسة شراء تستند إلى أساس أخلاقي تُعتبر بداية رائعة، لكن سلسلة التوريد هذه لن تعمل بصورة أخلاقية من تلقاء نفسها، أي أنك مضطر إلى بذل جهد كي تجعلها تعمل، كما أن فعاليتها تعتمد على كيفية تطبيق سياستك، وكيفية سريانها عبر السلسلة، أي ابتداء من الشركات الموزّدة وصولاً إلى المستهلكين النهائيين.

إن العلاقات طويلة الأمد، والشفّافة، والثابتة هي مفتاح النجاح. تشتهر كاميلوت، وهي الشركة الضامنة لليانصيب الوطني، بسياساتها الأخلاقية. سبق للشركة أن أعلنت: "إننا نهدف إلى العمل بالتشارك مع مورّدينا الأساسيين كافة. نحن نريد شراكة مبنيّة على الالتزام بنجاح بعضنا، وعلى إدراك واقعي لأولويّات شركائنا، بالإضافة إلى التزامنا المتبادل بالعمل بإنصاف ونـزاهة".

سنلقي نظرة في هذا الفصل تبيّن لنا أنه حتى الشركات الصغيرة يمكنها أن تلعب دوراً أساسياً في سلسلة التوريد التي تحدثنا عنها.

حدّد سلسلة التوريد التي تنتمي إليها وموقعك فيها

ابدأ من خلال تحديد موقعك ضمن سلسلة توريد المنتجات والخدمات التي تقوم بشرائها. نظّم سلسلة التوريد لكل منتج (أو خدمة) تقوم بشرائه، وذلك على شكل مخطط مع تحديد المناطق غير المعروفة بكل وضوح، مثل مشاركة موظفين يعملون من بيوتهم (أو من خارج مراكز شركاتهم). يمكنك اعتبار هذه مخاطرة محتملة، ولذلك ينبغي عليك التحقق منها.

تذكّر أن عدداً كبيراً من المنتجات المُصنّعة تمتلك سلسلة توريد شديدة التعقيد، أي أنها تتضمن مكوّنات متعددة من مصادر مختلفة، ومنها ما يؤثر إنتاجها في المجتمع أو البيئة. تذكّر أيضاً أن تحليلك يجب أن لا يتوقف في مرحلة وصول منتجك إلى متجرك أو مكتبك! إذا أردتَ التأكد من أن السلسلة تحترم التوازن البيئي، وتلتزم المعايير الأخلاقية، فسيتعيّن عليك أن تدقق بطريقة استخدام السلع والتخلص منها (انظر ما يلي، والفصل 5 أيضاً).

إن المجالات الرئيسية التي يجدر بك تفحصها:

- مصدر المواد الأوّلية وتركيبها
- مصدر المكوّنات وتصنيعه
- تجميع وإنتاج المنتج النهائي
- عملية الشراء، وعلى الأخص دور الوسطاء

- وسائل النقل
- التخزين
- الاستخدام
- التخلّص من السلع

إدراك المشاكل المحتملة

يركّز مخطّطك على المجالات التي تمثّل مجازفة محتملة بالنسبة إلى عدم مراعاتها للمعايير الأخلاقية. انظر إلى هذه الأمور بعمق أكبر، ودقّق على الأخص في مسائل تماثل:

- إذا كانت الشركات المورّدة التي تتعامل معها تمتلك سياسة تلتزم بالمعايير الأخلاقية، فإلى أي مدى تمتد هذه السياسة في سلسلة التوريد؟ وهل تتضمّن هذه السياسة متعهّدين ثانويين؟
- هل تستعين الشركات بموظفين يعملون خارج مراكزها، أو بأولئك الذين يعملون من منازلهم، أو بعمّال مؤقتين؟ وإذا كان هذا صحيحاً، فأي حقوق يتمتّعون بها؟
- ما هو عدد الوسطاء الذين تشملهم سلسلة التوريد؟ هل يقومون بدفع ثمن منصف للأشخاص الذين هم دونهم في سلسلة التوريد؟ يمكن لقبّعات باناما، مثلاً، أن تمرّ من خلال سبعة وسطاء (بيروس) في الإكوادور، ويرجع ذلك إلى طرائق الشراء المتبعة هناك.
- هل تلتزم الشركات التي تتعامل معها بدفع الحد الأدنى من الأجور إلى جميع العمال بغض النظر عن مراكزهم؟
- هل تستجيب هذه الشركات للقوانين الاجتماعية والبيئية وطنياً، وأوروبياً ودولياً؟ هل هي على استعداد للامتثال للقوانين في المستقبل؟ (يصبح هذا الشرط مهماً تحديداً في حالة استخدام المواد الكيميائية المضرّة في عمليات الإنتاج، ولذلك تكون الخيارات بحاجة إلى التحديد قبل أي امتناع عن التعامل معها، وذلك من أجل ضمان التزام حلقة التوريد بالتوازن البيئي وبالمعايير الأخلاقية).
- كن حَذِراً من عواقب تطبيق المعايير الأخلاقية، مثل القيام بتدوين حسابات مزدوجة.

تتمثّل إحدى المشاكل المحتملة في أنه إذا اشتهرت شركتك بالالتزام بالمعايير الأخلاقية فإنك ستخاطر في جذب تغطية صحفية غير مرغوب فيها، وذلك إذا اكتشفت الصحافة أن سلسلة التوريد لديك لا تتوافق مع المسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية التي سبقَ أن أعلنتَ التزامك بها. تزايد وعي المستهلكين لهذه القضايا من خلال الحملات التي تشنها جمعيات مثل جمعية لايبور بيهاند ذا لايبل (Labour Behind the Label (www.labourbehindthelabel.org، والتي تهدف إلى حماية حقوق عمّال النسيج في جميع أنحاء العالم.

لم يعد من المقبول استخدام عذر عدم التحكم في العمّال الذين يعملون خارج مركز الشركة، أو المتعهّدين الثانويين الذين يصنعون منتجاتك، بغضّ النظر عن حجم عملك. اضطرت الشركات المالكة لماركات رئيسية، مثل نايكي وغاب، إلى مواجهة مشاكل في هذا المجال بعد تأثّرها بمقاطعة المستهلكين، والمقالات الصحفية السلبية.

نفّذ سياسة مشترياتك الأخلاقية

إذا كنتَ في مرحلة تأسيس شركة جديدة، فستضطر إلى البحث عن مورّدين يلتزمون مسبقاً بالقيَم الرئيسية التي وضعتَها، بالإضافة إلى الالتزام بأكبر عدد ممكن من بنود سياسة مشترياتك الأخلاقية (انظر الصفحات السابقة). يتضح إذاً أنّك ستكون بحاجة إلى التأكّد مما إذا كان يتم الالتزام بدقة بقيَم التوريد الرئيسية، وذلك لأنها غير قابلة للتفاوض. أما إذا كنتَ قد أسّست شركتك، وتمتلك عقوداً مع مورّدين حاليين لا يرتضون الالتزام ببعض معايير الشراء الأخلاقية التي وضعتها أو بها كلّها، فإنك ستضطر إلى ممارسة سياسة التحسين المستمر في التقيّد بهذه المعايير، وإلى وضع أهداف يلتزم بها الموردون بدقة.

إن قيامك بشرح مدى استفادة الموردين الذين تتعامل معهم من التقيّد بالمعايير الأخلاقية هو أمر في غاية الأهمية: لا يقتصر الأمر على الطلب المتزايد على المورّدين الذين يتّبعون سياسة أخلاقية، ولكن القوانين الوطنية، والأوروبية، والدولية تعمل باستمرار على تحسين قوانين العمل والمقاييس البيئية. تعهّدت حكومة المملكة المتحدة مسبقاً بالالتزام باتفاقية كيوتو المتعلقة بالتبدّل المناخي، وكذلك ببرنامج العمل 21 للتنمية المستدامة. يستتبع ذلك أن المورّدين سيستفيدون على المدى الطويل إذا قاموا بتحسين التأثير الاجتماعي والبيئي لسلسلة التوريد التي ينتمون إليها. إن تعريف المورّدين الذين تتعامل معهم بأهمية المحافظة على سلسلة توريد تلتزم المعايير الأخلاقية، والتي تتضمّن الالتزام بأي قوانين وشيكة الصدور، والتي تؤثّر مباشرة في مجال عملك، هي طريقة رائعة لضمان التزام هؤلاء الموردين بمقتضيات هذه السلسلة في المستقبل.

تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً كي تطبّق، ولذا يجب أن يُنظر إلى عملية المشتريات الأخلاقية كجزء من عملية التحسين المستمرة. أما إذا قمتَ بفرض معايير أخلاقية صارمة بسرعة، فإن المورّدين لن يجدوا الوقت الكافي لتطبيق هذه المعايير، وسيتأثر عملك وعمل المورّدين من جراء ذلك. يتعيّن عليك، بدلاً من ذلك، أن تعتبر تكوين سلسلة التوريد بالمعايير الأخلاقية عملية تحسين مستمرة تتعزز بالتشجيع والمعرفة من شركتك. تتمثل إحدى الطرائق التي تضمن لك أن المورّدين الذين تتعامل معهم يقومون بتحسين التزامهم الدائم بالمعايير الأخلاقية لسلسلة توريدهم، بالطلب منهم أن يقوموا بتدقيق أخلاقي لأعمالهم. يتضمّن هذا الأمر تحديد أهداف للتحسين في سلسلة التوريد، وعلى الأخص حيث يكون هناك مجالات إشكالية محتملة في المخطّط الذي ابتكرته لكل منتَج.

كن مبتكراً في الطرائق التي تشجّع بها مورّديك على تحسين معاييرهم. مثلاً، يمكنك تشجيع:

- المشاريع التعاونية بحيث يعمل المورّدون مع الشركات المحلية، أو مع الحكومة المحلية، من أجل إيجاد حلول مناسبة للمشاكل الإقليمية. يمكن أن يكون التعاون مع شركات أخرى مفيداً، مثل تقاسم التكلفة والمجازفة. أوردت مجموعة الخدمات الإنشائية كاريليون في سياستها الأخلاقية أنّها ملتزمة بالحوار المتبادل مع "كل الذين لديهم اهتمام بعملها، بما في ذلك الموظفون، والمورّدون، والزبائن، والمستثمرون، والمساهمون، والسلطات المختصة، والمجتمعات المحلية وشركات أخرى، من أجل تحديد المشاكل البيئية، والسعي إلى إيجاد حلول مبتكرة وبدائل مناسبة لها".
- شراكة أصحاب الحصص: يمكن أن تكون قيّمة في تكوين سلسلة توريد تلتزم بالتوازن البيئي.
- وضع أهداف مشتركة لتحسين الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل مع المورّدين الذين تتعامل معهم. يمكنك، على سبيل المثال، تقديم طرائق تغليف يمكن إعادة استعمالها والتي يمكن أن تعاد إلى شركة التوريد.

تكمن فرصة أخرى في إيجاد طريقة خلاّقة في عملية التصميم نفسها. يتضح لنا أن الطريقة الفضلى للتقليل من تأثير دورة حياة المنتَج، هي أن يُصمَّم مع الحرص على أن يدوم فترة أطول، ويتحلّل بطريقة بيولوجية. أما إذا كنتَ تمتلك منتجات تُصنع خصيصاً لشركتك، فيمكنك أن تشجّع المورّدين، وعلى الأخص عندما تحدّد لهم مواصفات منتجاتك، على معالجة مشاكل مثل المتانة، والطاقة المستخدمة،

والفضلات التي تنتج عندما تختصر عملية إنتاجهم.

تواصل مع الموظفين بشأن سياسة مشترياتك المستندة إلى المعايير الأخلاقية

يتعيّن عليك إيصال سياسة مشترياتك الأخلاقية إلى أي شخص مسؤول عن المشتريات داخل شركتك، هذا إذا أردتَ إعطاءها أفضل فرص النجاح. يمكنك هنا أن تحدّد قانون السلوك الخاص بك، وبشكل يلخّص الطريقة التي تتوقع أن يُطبَّق فيها هذا القانون.

تتنوّع كثيراً السياسة التي تتّبعها الشركات في طريقة الشراء، بالطبع، ولكن يتعيّن على كل هذه السياسات أن تتضمن جميعها عناصر مثل:

- تدريب الموظفين بهدف زيادة وعيهم للمشاكل الاجتماعية والبيئية. يُبرز هذا التدريب أيضاً أهمية سياسة المشتريات الأخلاقية لنجاح شركتك في المستقبل.
- التأكّد من أن الموظفين يعلمون بمَن يجدر بهم أن يتّصلوا عندما يرغبون بالاستفسار عن أمر معيّن، أو عندما يواجهون مشاكل محددة.
- دفع فواتير الشركات المورّدة في وقتها.
- مراقبة جداول التوزيع بهدف تخفيض التأثيرات البيئية الناتجة عن استخدام وسائل النقل.
- التأكّد من عدم المساس بمصالح صغار المورّدين.
- محاولة عدم وضع نسبة تزيد عن 20 بالمئة من عملك مع مورّد واحد، بحيث لا يصبح معتمداً على شركتك، وذلك من أجل ضمان استمراره في العمل.
- تشجيع عملية حساب كلفة "لمدى الحياة" لمنتج ما عندما تختار مشترياتك. يبرز أفضل مثال هنا في المفاضلة ما بين شراء مجموعتين من البطاريات التي يعاد شحنها، بالإضافة إلى تكلفة جهاز شحن البطاريات، وذلك بالمقارنة مع كلفة شراء مئات من البطاريات التي يمكن التخلّص منها، وتأثيرها في البيئة.

اجعل سلسلة توريدك المستندة إلى المعايير الأخلاقية تمتد كي تشمل زبائنك

إذا كنتَ ترغب بأن تلتزم شركتك بالتوازن البيئي في العمل، فستضطر إلى الاستفادة من كل الفرص المتاحة أمامك كي تبرهن لزبائنك أنهم يستطيعون:

- أخذ مبادرة الشراء بمسؤولية
- الاعتناء بمنتجاتهم من أجل ضمان بقائها أطول فترة ممكنة
- التخلص من المنتَج عند نهاية فترة صلاحيته (بالطريقة المناسبة)

تنطبق الخطوات ذاتها على الخدمات. تقوم العديد من مؤسسات المرافق العامة بإعلام زبائنها عن كيفية الحفاظ على الطاقة الكهربائية، وكيفية استخدام أقل كمية من الماء بطريقة يتمّ الاستهلاك فيها بمسؤولية أكبر.

تظهر التأثيرات البيئية لبعض المنتجات مثل النسيج والأجهزة الكهربائية عند استخدامها. يفرض هذا الأمر تدخّلك باكراً من أجل إبلاغ المشترين بأفضل طريقة تضمن وضع حدود لهذه التأثيرات. دعنا نفترض أنك تدير شركة للملبوسات، بإمكانك في هذه الحالة أن تضمّن كل قطعة ثوب تبيعها لائحة صغيرة (أو ملصقاً)، والتي تقترح ما يلي:

- يُفضّل غسل الثياب على درجة حرارة 30، و40 درجة كحد أقصى
- تجفيف الثياب في الهواء الطلق بدلاً من استخدام مجففة غسيل

يمكنك أيضاً أن ترفق الملبوسات التي تبيعها بخيطان احتياطية، وأزرار، بهدف

تشجيع الزبائن على ترميم الثياب التي يشترونها، وبالتالي تمديد مدّة استخدامها.

أصبح المستهلكون أكثر وعياً لمشاكل كثيرة، مثل أماكن تجميع النفايات، كما أصبحوا أكثر حرصاً على إعادة استخدام الورق، والزجاج، والمواد البلاستيكية. أما إذا كان المنتَج الذي تبيعه لا يندرج ضمن هذه الفئات، فستضطر عندها إلى إعلام زبائنك عن كيفية التخلّص من المنتَج عند نهاية مدّته. يوجد عدد من الشركات، على سبيل المثال، مختصة في ترميم أجهزة الكمبيوتر القديمة. يمكنك أيضاً تشجيع الزبائن، على الاستفادة من المواقع الإلكترونية www.freecycle.org (توجد فروع Freecycle Network في أنحاء العالم كافة) تختص بإعادة تدوير الأدوات المنـزلية، أو يمكنك أن تحثّهم على منح بعض السلع إلى الجمعيات الخيرية التي تهتم بشؤون ذوي الدخل المنخفض.

الخلاصة

- تحقّق من سلسلة التوريد التي تنتمي شركتك إليها، وحدّد مجالات القلق أو المجازفات المحتملة. حاول إيجاد حلول مبتكرة من خلال طرائق جديدة من أجل معالجة المشاكل.
- تأكّد من أن شركتك والمورّدين الذين تتعامل معهم يراعون كل القوانين البيئية الاجتماعية التي تلتزمها شركتك. تابع أحدث توجيهات الاتحاد الأوروبـي، والتي قد تؤثّر في مشترياتك في المستقبل، أو في طريقة إتلاف منتجاتك.
- حدّد الأهداف والأطر الزمنية من أجل تحسين مستوى المورّدين الذين تتعامل معهم. ابحث عن الطرائق المبتكرة التي يمكنك أن تعمل بموجبها معهم من أجل مصلحتكما المشتركة.
- قم بتشجيع وتعريف المورّدين، والموظفين، ومستخدمي منتجاتك، الذين تتعامل معهم بالدور الذي يمكنهم القيام به من أجل ضمان مستقبل عمل يحترم التوازن البيئي، وذلك عن طريق تقليل الأثر الاجتماعي والبيئي لمنتجاتك في كل مرحلة من مراحل سلسلة التوريد.
- تذكّر أن المورّدين الذين تتعامل معهم مستعدون دائماً للتغيّر يُطلب منهم ذلك. تخزّن الآن متاجر الشوارع الرئيسية، والمتاجر الكبيرة، المنتجات العضوية والتابعة للتجارة المحمية لأن زبائنها أرادوا ذلك. أما إذا بدأ بائعو التجزئة والمستهلكون في طلب تغليف المنتجات بشكل قابل للتحلّل بالبكتيريا، أو بطلب صنع أدوات توفّر في استهلاك الطاقة، فإن المورّدين سيتجاوبون مع هذا الطلب من دون شك.
- يمكنك الحصول على مساعدة من مصادر كثيرة، وعلى الأخص حول كيفية تحسين الآثار البيئية التي يسببها عمل شركتك. تشكّل إنفايرووايز www.envirowise.gov.uk) Envirowise؛ انظر الفصل 5) نقطة انطلاق مفيدة.

إن سلسلة التوريد التي تلتزم المعايير الأخلاقية فعلاً هي تلك التي يرى كل طرف فيها أن تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية ينتج عن عمل شركته. يتعيّن على كل شركة أن تضع هذا الهدف نصب عينيها.

4 - المساهمة في مجتمعك المحلّي

ليزلي سومرز

يبدو للوهلة الأولى أن إدارة شركة ناجحة مع اعتماد مبادئ أخلاقية ثابتة وسليمة، والمساهمة في مجتمعك المحلّي في الوقت ذاته، تمثّل نوعاً من أنواع التحدي الكبير. ويسهل على المرء أن يعزل نفسه عند قيامه بوضع الخطط لشركته وتعزيزها. من السهل أيضاً أن يتخيّل المرء أن التخطيط لمساهمة الشركة في أنشطة المجتمع، واعتبار ذلك جزءاً من سياسة الشركة، من شأنه إضعاف التركيز على العمل الأكثر أهمية لشركتك.
يعتبر تشارلز هاندي، وهو من أبرز المرشدين في شؤون الإدارة في العالم أن: "الشركات التي تدوم لفترة أطول هي تلك التي تعرف كيف تقدم مساهمة فريدة في هذا العالم"[4].
آمل أن تدرك في نهاية هذا الفصل أنّه ليس بوسعك، خلال عملية وضع أهداف شركتك، إنتاج السلع من دون التفكير في المجتمع ككل عندما تقوم بوضع أهداف شركتك.

ما هي مصلحتك في هذا الأمر؟

تغيّرت أساليب إدارة الشركات، وبتنا الآن نعامل الموظفين كزملاء يقومون بمساعدتنا على الوصول إلى أهداف شركتنا، وذلك بدلاً من اعتبارهم أشخاصاً يقومون بعملهم فقط. يُحضر الموظفون معهم إلى الشركة القدرات والمهارات التي يمكنها إثراء كل شيء تقوم به. ويمكنهم أيضاً استخدام علاقاتهم الاجتماعية لصالحك: شركاؤهم، وعائلاتهم، وأصدقاؤهم، واهتماماتهم، ومُثُلُهم العليا والتزاماتهم.

تتوضح لدينا عندما نشاهد عمّالاً يعملون بهذه الطريقة أسباب التفاعل مع مجتمعنا المحلي وفرصه. يُحتمل أن تمسّ بعض القضايا مكان سكننا، كما أنها قد تشمل مجتمع الموظفين في شركتنا، مثلاً:

- تقديم خيار رعاية أطفال الموظفين.
- تشجيع الموظفين على استخدام وسائل النقل العامّة للحضور إلى العمل، بدلاً من استخدام السيارات.

يتعيّن علينا أن لا ننسى المجتمع الأوسع الذي يتواجد حول شركتنا. إننا نمتلك خيار قبول الفرص والقيود التي يفرضها علينا المجتمع المحلي، أو أن نكون صوتاً فاعلاً يؤثر إيجابياً ضمن ذلك المجتمع للتعاون، والتطوّر، وتكوين الشراكة، والتغيير.

هل تعتبر المساهمة في مجتمعك أمراً مهمّاً بالنسبة إليك؟ ما هي مصلحتك في الأمر؟ حسناً، تتضمّن فوائد مساهمتك الأمور التالية:

- تعزيز الشعور الودّي والتعاون، محلّياً وضمن المجتمع
- تسهيل الوصول إلى موارد المجتمع المحلّي
- الاستفادة من الفرص لافتتاح أسواق جديدة، أو إقامة اتّصالات جديدة
- الاستفادة من هذه المساهمة في علاقاتك العامة، والحصول على تغطية إعلامية إيجابية
- تأمين قوة عاملة متحمّسة، وعلاقات عمل جيدة
- امتلاك حسّ المساندة لشركتك وأصحابها التي تقدمها مجموعة واسعة من الناس

هل يمكنك أن تتحمّل عدم الاكتراث بمجتمعك بعد معرفة كل هذه الفوائد؟

يستدعي الانخراط في المساهمة الاجتماعية بعض التخطيط الحذر، لكن المحاولة تستحقّ هذه المعاناة.

تحدّث إلى الأشخاص الذين تعمل معهم

حدّد اجتماعاً مع موّظفيك بعد أن تأخذ قرار الانغماس في مساعدة المجتمع، وإذا تعذّر ذلك يمكنك أن تجتمع مع أي شخص له علاقة بشركتك، وذلك من أجل التحدّث عن القضايا التي تهم المجتمع، ومن أجل الحصول على آراء الآخرين في هذه المسألة. يمكنك أن تطرح في الاجتماع أسئلة تهدف إلى التركيز على احتياجات مجتمعك المحلي:

- بماذا يهتم الناس في مجتمعك المحلي؟
- ما الذي يعتبرونه حاجات محليّة؟
- ما الذي يقلقهم في مجتمعهم المحلي؟
- ما هي القيود التي يفرضها المجتمع المحلي؟
- ما هي الفرص المتوافرة؟
- ما هي القدرات والمهارات التي يتمتّع بها زملاؤك في العمل، والتي يمكن أن تساعد على تحديد عملية تفاعلك مع المجتمع؟

لخّص، قبل كل شيء، كل الأفكار والاقتراحات من دون إغفال أي منها. راجع بعد ذلك القائمة وتفحّصها بتفصيل أكبر، ودقّق في كل اقتراح بعناية أكبر. لا تهمل أي أفكار قد تبدو غريبة، أو مجنونة، أو خارجة عن السيطرة. يُحتمل أن تبدو تلك الأفكار غير قابلة للتطبيق في حالتها الراهنة، لكن يُحتمل أن تنجح بعض العناصر الواردة فيها، وأن تبرهن عن فعاليتها. يتعيّن عليك في هذه المرحلة أن تتخّذ موقفاً متوازناً بين كونك واقعياً ومبتكراً. حاوِل أن تصل إلى إجماع بشأن المجالات التي تستطيع شركتك أن تقدّم مساهمة في المجتمع المحلي، وذلك بعد مناقشة الخيارات المطروحة على الطاولة.

> يُحتمل أن تُثار في هذه الاجتماعات قضايا لا تستطيع شركتك تحمّلها: أي يُحتمل أن تقلق بشأن أي أمر بدءاً من مستويات الجريمة، إلى اتخاذ تدابير من أجل إعادة تصنيع المواد المستهلكة المحليّة. يتعيّن على شخص ما أن يتابع هذا النقاش من خلال إثارة نواحي القلق الحقيقية مع السلطات المحلية المختصة: تحدّث إلى الشرطة، أو إلى المجلس البلدي، أو إلى أحد أعضاء المجلس البلدي في منطقتك من أجل عرض المشاكل القائمة.

إرشادات هامة تهدف إلى تبنّي هذا الجزء من العملية

- اجعل منتجات شركتك وخدماتها العملية مطابقة لحاجات منطقتك المحلية. يمكنك، على سبيل المثال، أن تتعاون مع الذين يقدّمون مساعدات إلى الجمعيات التي تهتم بالأطفال إذا كانت شركتك تصنع الألعاب، أو المعدّات التعليمية، أو تطبع الكتب.
- اختر مجال اهتمام من خلال المناقشات، وفكّر بالطرائق المبتكرة التي يمكنك من خلالها القيام بمساهمة في مجتمعك المحلي.
- ابدأ بشكل محدود، وخطّط للطرائق التي تتيح لك توسيع مشاركتك في المستقبل.
- حدّد معايير ثابتة لمساهمتك فيما يتعلّق بالوقت والالتزام المالي.
- ركّز على فكرة أنّه يجب على موظفيك أن يستمتعوا بمساهمة شركتك الاجتماعية، لأنك لا تريد أن تصبح المساهمة واجباً مزعجاً. تستطيع أن تضمّن مساهمتك بعض المرح.

كيفية التعامل مع حقيقة المساهمة الاجتماعية

تحتاج الآن إلى خطوات فعلية. ينبغي أن تكون مهمّتك الأولى تعيين عضو من فريق موظفيك، وإناطته مسؤولية خاصة بالقضايا الاجتماعية. قم بالخطوات التالية بالتشاور مع هذا الشخص:

- نظّم منتديات منتظمة حيث يمكنك مناقشة قضايا مجتمعك المحلي مع فريق موظفيك.
- نظّم اجتماعات منتظمة من أجل مناقشة هذه القضايا مع مدراء آخرين، هذا إذا كانت شركتك كبيرة بما يكفي.
- ضع رابطاً ما بين علاقاتك العامّة مع العمل الفعلي في المجتمع المحلي.
- اجعل ارتباطك الاجتماعي متكاملاً مع خططك المستقبلية التي تضعها من أجل شركتك.
- ابحث عن أشخاص أو مجموعات أشخاص ضمن مجتمعك المحلّي، والذين يمتلكون خبرة ضمن المجال الذي يثير اهتمامك. اطلب منهم مناقشة إمكانيات العمل معاً، واحتمال إنشاء شراكة معهم.
- عيّن فترة اختبار لمساهمتك - ثلاثة أشهر مثلاً - وقم بتقييم التجربة في نهاية هذه الفترة.

دقّق بعمق في القوانين التي تحكم أي قطاع تخطّط للعمل في وسطه. ستحتاج، مثلاً، إلى سجل عدلي صادر عن دائرة السجل العدلي للشبان الذين تنوي ضمهم إلى فريق موظفيك. يمكنك الحصول على مزيد من المعلومات إذا زرتَ الموقع: www.crb.gov.uk.

لا تتجاهل الشركات المنافسة!

خُذ وجهة نظر الشركات المنافسة الأخرى التي تعمل في منطقتك، والتي تعمل في مجالات عملك ذاتها، وذلك كي تسهّل مجالات التعاون معها. يُعتبر هذا الموقف مناسباً أكثر من اعتبار العلاقة مع هذه الشركات مجرّد منافسة ليس إلاّ، حتى ولو كان هذا شعوراً راسخاً فيك! أما بالنسبة إلى حاجات المجتمع في هذه المرحلة تحديداً، فيجدر بك أن تسأل نفسك ما إذا كانت هناك أي خدمات أو معلومات مكمّلة يمكنك اقتراحها.

وعلى المدى البعيد...

ستتكوّن لديك فكرة جيدة عما يمكنك تقديمه في إطار مساهمتك الاجتماعية على المدى البعيد، وذلك بعد انتهائك من الفترة التجريبية، وبعد إتمام عملية التقييم. ستتمكّن من تقييم نقاط القوة والضعف في طريقة العمل التي حدّدتها لمشروعك الاجتماعي، وهنا لا بد من أنك تعلّمت بعض الدروس المفيدة خلال هذه المدة، وأدركتَ أنه الوقت المناسب كي تكون صادقاً جداً مع نفسك، ومع موظفيك، ويمكنك طرح الأسئلة التالية على نفسك:

- هل نجحت التجربة؟
- هل كان بإمكاننا القيام بهذا العمل بشكل أفضل؟
- أي نوع من المساهمة على المدى البعيد نريد، على ضوء ما تعلّمناه؟
- ما الذي سنفعله بشكل مختلف في المرّة القادمة؟

لا تخشَ تكرار التجربة لمدّة ثلاثة أشهر أخرى، وإن كان ذلك في قطاع اجتماعي آخر، إذا شعرتَ بأنّك لم تقم بالاختيار الأفضل في محاولتك الأولى. ستدرك بأنها عملية اختبار وتجربة بالنسبة إلى عدد كبير من الشركات، لِذا لا تفقد الأمل أو الثقة بسرعة.

إذاً ماذا يأتي بعد ذلك مباشرة؟

تكمن الطريقة الحكيمة للمضي قُدُماً في تقديم أفكار معمّقة لشركتك بواسطة سياسة المساهمة الاجتماعية، والتي تؤكّد أن مساهمتك في مجتمعك المحلي هي أمر ثابت في كل مجال من مجالات عمل شركتك. تمتلك شركة تيمبرلاند، بائعة الملابس والأحذية الشهيرة، على سبيل المثال، دليل الاستثمار الاجتماعي (يمكنك الاطّلاع عليه عند زيارة الموقع www.timberland.com، وعند تفحّصك قسم المساهمة الاجتماعية). يمضي موظفو الشركة وقتاً كبيراً كمتطوعين مشاركين في نشاطات المجتمع المحلّي، وذلك من أجل التخفيف من الأثر الذي تتركه شركتهم في البيئة. تنسجم هذه النشاطات مع جوهر عمل الشركة.

إن تقييم التأثير المستمر لشركتك في المجتمع هو أمر ضروري. تتبنى شركات كثيرة هذه الأيام نوعاً من التدقيق الاجتماعي، وهي عملية تمكّن الشركة من تقييم فوائدها وحدودها الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية بالنسبة إلى المجتمع. إنّها طريقة لقياس الحدّ الذي تلتزم فيه الشركة بالقيَم المشتركة، والأهداف التي ألزمت نفسها بها عندما صاغت سياسة مساهمتها الاجتماعية.

يمكنك أن تزور موقع شبكة التدقيق الاجتماعية على الموقع الإلكتروني www.socialauditnetwork.org.uk، إذا أردتَ الحصول على معلومات أكثر.

تذكّر هنا أن امتلاك سياسة للمساهمة الاجتماعية لا يعفيك من الاهتمام بموظفيك بطرائق أخرى أكثر تقليدية. امتلكت شركة صغيرة، على سبيل المثال، سياسة مساهمة اجتماعية ممتازة، ولكنّها تجاهلت إنشاء سياسة تتعلق بصحة وسلامة العاملين لديها. ابتهجت وسائل الإعلام عندما انكشف الأمر.

يجدر بك أيضاً أن تقيم نوعاً من التوازن. إذا دعمت أحد قطاعات المجتمع، مثل حملات الحفاظ على البيئة، تأكد من عدم إثارة سخط قطاعات أخرى. تذكّر تقييم تأثير مساهمتك في كل مجال من مجالات الحياة الاجتماعية.

طرائق أخرى للتفاعل مع مجتمعك المحلي

يمكن للقول المأثور فكّر عالمياً، وتسوّق محلياً أن يطّبق على سياسة مشتريات شركتك. ويمكنك أن تتفحص منطقتك التي تعمل في وسطها كي تكتشف ما هي الأمور المتوافرة فيها. يُحتمل هنا أن تكون قادراً، مع بعض الأفكار المبتكرة، على استخدام المهارات الحرفية المحليّة في منطقتك من أجل إنتاج مواد عرض لشركتك. صدّرت شركة باشاكوتي العديد من تجهيزات المتاجر التي تحمل اسمها، والتي صنعها لها حدّاد محلّي، فجاءت النتيجة على شكل زخرفات معدنية مصنوعة بشكل جميل تضيف شعوراً بالترف في المتاجر. شكّلت أخشاب أخرى سياجاً لرصيف قديم وأعيد تصنيعها محلياً كما علمنا عند زيارتنا ساحة تضم هذه المصنوعات. تحوّلت هذه الأخشاب المهترئة إلى رفوف وطاولات عرض جميلة.

التدريب

يمكن لشركتك أن تكون مصدر فائدة كبيرة في المجتمع، أي عندما تدرب الشبان الذين غادروا مقاعد دراستهم. ناقش مع المدرّسين الرئيسيين، أو مع سلطة التعليم المحلية كيفية مساهمتك في المجتمع. كن مستعداً لعرض قيامك بالتدريب وتوفير الخبرة العملية، إذا كان يناسبك ذلك.

توجد فرص كثيرة تتيح للشركة أن تتفاعل مع المجتمع، لذا يجب أن تكون مبدعاً.

يمكنك التفكير بما يلي:

- رعاية احتفالات محلية، أو تقديم جوائز للمهرجانات الرياضية السنوية التي تقيمها المدارس.
- المساعدة في تمويل الاحتفالات المحلية، مثل الكرنفالات أو احتفالات الشوارع، والمشاركة فيها.
- تخصيص يوم مفتوح، أي دعوة الشخصيات المحلية إلى قضاء بضع ساعات في شركتك، لكي تتمكن من إطلاعهم على ما تفعله، وتتيح لهم مشاركتك في جزء من عملك، ويمكنك أن تأمل أن يتسلوا في هذه الأنشطة.
- المشاركة مع شركات محلية، من أجل الاستفادة المتبادلة بين الطرفين.
- العمل مع شركات توريد محلية أو دولية، وتمرير بعض الفوائد الناتجة إلى مجتمعك المحلي.
- بناء علاقة جيدة مع مكاتب الصحافة المحلية والإقليمية. دعهم يعلمون أن مندوباً عن شركتك سيكون موجوداً من أجل التعليق على أي قضية أخلاقية موضوعية. قم بتحضير بيانات صحفية، واجعل هذه التقارير متوافرة على موقعك الإلكتروني.
- تشارَك مع شركات محلية أخرى بهدف الدعم المتبادل، والترويج المشترك للمبيعات، إلخ.

يُمكن لهذه القائمة أن تستمر أكثر!

تقديم شركتك كمثال على الممارسة الأخلاقية الجيدة ضمن المجتمع

إذا أردت أن تأخذ المبادرة في تشجيع التقيّد بالمسؤولية الأخلاقية ضمن مجتمعك، فعليك أن تتأكد من أن شركتك هي مثال ممتاز. هل تتوقع أن يصغي الناس إليك إذا لاحظوا أنّك لا تتّبع الشعارات التي تطلب من الآخرين الالتزام بها؟ فكّر في مسائل الهدر في الإدارة، وإعادة التدوير (التصنيع)، والتقليل من مقدار التلوّث غير الضروري. يُحتمل أن تضطر إلى مشاركة الآخرين في استخدام السيارات، أو اتّخاذ الإجراءات مثل البحث عن طرائق للحد من الرحلات إلى الخارج، والتي لا تُعتبر ضرورية.

تذكّر أن الناس تتطلع إليك كي تأخذ المبادرة في المسائل الأخلاقية. يُحتمل أيضاً أن ينتقدوا بقساوة أي هدر من جانب شركتك. ستضطر أيضاً إلى إعادة النظر في أولويّاتك الشخصية؛ على سبيل المثال، هل سيكتشفون أنّك تستخدم سيارة غير اقتصادية في استهلاك الوقود؟ ستضطر أيضاً إلى مواجهة أي مسائل أخلاقية، أو تحدّيات، من التي يُحتمل أن تعترض طريقك. انظر الفصل 7 من أجل الحصول على مزيد من المعلومات حول هذه المسألة.

إذا انتهيتَ من التفكير في الخيارات المتاحة أمامك حول كيفية مساهمتك في المجتمع المحلّي، فإنك ستلاحظ عدداً لا نهاية له من الفرص. تكمن حيرتك في كيفية الاختيار بحكمة، وفي التأكد من أن مساهمتك مبنية على أساس متين، وفي متابعتها وتقييمها، والتأكد من أنّها تفيد مجتمعك المحلي وتقوّيه فعلاً.

ابقَ عصرياً!

نلاحظ مؤخراً تزايداً كبيراً في عدد الشركات التي تلتزم بالمبادئ الأخلاقية. تأكّد، كونك صاحب شركة، أو مديراً ملتزماً بالمبادئ الأخلاقية، أن تستمر في مجاراة أحدث التطوّرات في الممارسات الأخلاقية في مجال عملك، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التحدّيات التي تظهر، وعلاقتها بتفاعلك مع المجتمع المحلّي.

توجد الآن مصادر كثيرة على شبكة الإنترنت يمكنها مساعدتك في جهودك هذه. يمكنك إذاً أن تبدأ من خلال زيارة المواقع التالية:

.Corporate Social Responsibility.gov.uk: www.csr.gov.uk
.Business in the Community: www.bitc.org.uk
.Community Links: www.communitylinks.org

5 - تهيئة بيئة عمل أخلاقية

كاري سومرز

إن تهيئة بيئة عمل أخلاقية ومتوافقة مع أهداف شركتك، هو أمر يُمكن أن يساعد شركتك على امتلاك قدرة تنافسية كبيرة، بحيث تمتلك تأثيراً إيجابياً كبيراً مقابل الأموال التي تستثمرها. يسهل عليك في هذه الأيام أن تشتري تجهيزات وخدمات صديقة للبيئة لصالح شركتك. يشمل هذا سلعاً كثيرة بدءاً من أكياس الشاي، وصولاً إلى الاتصال بشبكة الإنترنت. يساعدك تخفيض نفقاتك على هذه السلع على تحرير المزيد من الأموال التي يمكنك أن تستثمرها في شركتك، أو في سبيل القضايا الأخرى التي تدعمها.

يهدف هذا الفصل إلى النظر في المجالات التي يمكنها أن تفيد شركتك أكثر من غيرها، وذلك من خلال إلقاء نظرة شاملة عليها، ورسم خطة عمل ممكنة التحقق، والتي تفصّل الأعمال التي ستقوم بها من أجل تحسين التأثير الأخلاقي لشركتك في تلك المجالات.

راجع بيئة عملك

إذا أردتَ أن تحدّد مجالات التحسين المحتملة في بيئة عملك، ستحتاج أولاً إلى مراجعة ممارستك الحالية لعملك وطرائق الشراء التي تتّبعها.

ابدأ من خلال التركيز على المجالات الأساسية التالية:

- تجهيزات المكتب ومعدّاته.
- المرافق العامة؛ وبشكل خاص الكهرباء والماء.
- النفايات وإعادة التصنيع (التدوير).

يحتمل أن يكون هناك، بالطبع، مجالات أخرى يتوجّب عليك مراجعتها منذ البداية، ويعتمد ذلك على طبيعة عملك، ولكن المجالات التي عرضناها أعلاه هي الأساس الذي يمكنك أن تبني تقييمك عليه. (يمكنك أيضاً إضافة المزيد من العناوين في وقت آخر، أي عندما تكون قد حقّقتَ بعضاً من أهدافك الأوّلية). ركّز في هذه المرحلة المبكرة على مشترياتك الأساسية التي تقوم بها بصورة منتظمة. أما بالنسبة إلى ما دوّنته تحت عنوان المرافق العامة، فإنك ستضطر ليس فقط إلى مراجعة من يقدّم الخدمات، ولكن أيضاً كيفية استخدامك تلك الخدمات، لأن هدفك هو إيجاد طرائق لتخفيض الاستهلاك (الطاقة الكهربائية والمياه) إلى الحدّ الأدنى.

حدّد قائمة بممارسات شركتك حسب العناوين الواردة أعلاه. اطلب مشاركة كل شخص في الشركة وشجّعه على إعطاء وجهة نظره والمساهمة بخبرته، ودوّن كل ما تفكّر فيه في قائمة. لا ترفض أي أمر باعتباره تغييراً صغيراً في هذه المرحلة، بسبب اعتقادك أنّه لا يستحق ذلك الجهد؛ يمكنك على الأقل أن تفكّر فيه قليلاً!، يمكنك أن تكتب، على سبيل المثال، ما يلي تحت عنوان تجهيزات ومعدّات مكتبية:

- الورق: تم التصديق عليه من قِبَل مجلس مراقبة الأحراج، ولكنه لم يخضع لإعادة التدوير (إعادة التصنيع).
- الطابعات: تبقى في حالة تشغيل دائم في أثناء الليل.
- الأكواب المستخدمة للشرب: نستخدم المئات من الأكواب البلاستيكية خلال أسبوع واحد، ولا نمتلك أي طريقة لإعادة تصنيعها في هذه اللحظة.

اطرح على نفسك بعض الأسئلة الرئيسية عندما تبدأ أنت وزملاؤك بالعمل على هذه المراجعة، والتي تتناول ما تفعله، وكيفية قيامك بعملك، وبعد ذلك اقترِح نقاطاً عملية للتحرك. خذ هذا المثال:

- كيف يمكننا تخفيض استهلاك الكهرباء؟

وجهة النظر العملية: تأكّد من أن الموظفين يقومون بفصل الطاقة عن المعدّات في نهاية اليوم. يتعيّن على آخر شخص يخرج من المكتب التحقّق من أن الطابعات، وأجهزة المراقبة، والمصابيح الكهربائية قد فُصل التيار عنها.

- كيف يمكننا الحصول على الاستفادة القصوى من المنتجات؟

وجهة النظر العملية: تأكّد من أن الورق قد طُبع على كلا جهتيه قبل إعادة تصنيعه.

- كيف يمكننا زيادة مدة استخدام المنتجات التي نقوم بشرائها؟

وجهة النظر العملية: يتعيّن علينا شراء بطاريات يمكن إعادة شحنها.

- كيف يمكننا إعادة استعمال بعض النفايات التي تنتج عن عملنا؟

وجهة النظر العملية: يمكننا تقطيع الورق الذي نوشك على إعادة تصنيعه ثم استخدامه للتغليف. يمكنك أيضاً استخدام الورق الذي كُتب على إحدى جهتيه من أجل تدوين الملاحظات.

تفحّص تجهيزاتك ومعدّاتك المكتبية

تستهلك الشركات في المملكة المتحدة حوالى 5 مليون طن من ورق الطباعة كل سنة، أي ما معدّله استخدام ما يساوي شجرة واحدة من الورق لكل موظف من موظفي المكاتب كل سنة. أما إذا أبقيتَ شعار خفّض، أعِد استخدام، أعِد تصنيع باستمرار في ذهنك فإنك ستلاحظ أنه يسهل عليك التفكير بطرائق لتخفيض كميات التجهيزات المكتبية التي تقوم بشرائها. نورد هنا بعض الأفكار المبنية على ما سبق ذكره:

الطباعة والورق

- تستمر ظاهرة استخدام الورق في مكاتب الشركات الموجودة في المملكة المتحدة، على عكس ما كان يحلم به كثيرون، أي مكتب من دون أوراق. تكمن أسهل طريقة لاكتشاف ما إذا كانت شركتك تقوم بطبع مستندات غير ضرورية في النظر إلى أقرب مستوعب لرمي الأوراق المستهلكة! انظر إلى الهوامش وتصميم الصفحة على الكمبيوتر، بحيث تتمكن من الحصول على أكبر قدر من النصوص في الصفحة، وتخفيض عدد الأوراق التي تحتاج إلى طباعتها. ستبدأ قريباً بملاحظة فرق كبير إذا اتّبع كل موظف في الشركة هذه الخطوات.

> يمكنك إرسال المعلومات التي تريد توزيعها على موظفيك عبر البريد الإلكتروني، لكن توجد طريقة أفضل تتمثل في توزيعها عبر شبكتك الداخلية (الإنترانت). ستوفر بهذه الطريقة كميات كبيرة من الأوراق، ولن تملأ صناديق الرسائل الواردة الموجودة في مكاتب زملائك. أما إذا لم يتوافر هذا الخيار لديك، فيمكنك وببساطة أن تضع نسخة واحدة من المعلومات التي تريد توزيعها على لوحة إعلانات موضوعة في مكان بارز في مكتبك أو مصنعك، ثم اطلب من الموظفين قراءتها.

- استخدِم الجهة الثانية من الصفحات للطباعة. يمكنك ضبط الآلة الناسخة كي تطبع على جهتي الصفحة، كما يمكنك استخدام الطبع المزدوج بالنسبة إلى طابعة الكومبيوتر التي تعمل بالليزر، وذلك عندما تقوم بطبع صفحات متعددة.
- يُعتبر برنامج غرين برنت (http://printgreener.com) طريقة سهلة للتخلّص من تلك الصفحات

المهدورة، أي تلك التي تطبعها الطابعة بصورة آلية في نهاية طبع النص، والتي غالباً ما لا تتضمّن إلا معلومات قانونية أو إعلانات. يمكن إزالة أي صفحات غير ضرورية قبل طبعها، وذلك من خلال تحليل كل الصفحات المرسلة إلى الطابعة.

- يتميّز الورق المستخدَم في المكاتب بنوعية جيدة، أي أنه يمكن إعادة تصنيعه خمس مرّات على الأقل. تستطيع الشركات العاملة في لندن الاستفادة من خدمات شركة ذي لاندري The Laundry (www.thelaundry.biz))، وهي الشركة التي تقوم بإعادة تدوير الورق الذي يتجمع خلال أسبوع على الأرصفة، ثم تبيعه إليك مجدداً. تقوم هذه الشركة أيضاً بإعادة تصنيع أجهزة الكمبيوتر، والأسطوانات المدمجة، وعلب الحبر الفارغة.
- يقدّم برنامج إنفايرووايز Envirowise الذي تموله الحكومة (www.envirowise.gov.uk) تدقيقاً بيئياً مجانياً لك، وذلك من خلال زيارة تسمى فاست تراك *Fast*Track، شرط أن تلتزم بالمعايير التي يضعونها. يقدم لك هذا البرنامج أيضاً النصائح المتعلقة بكل مجالات إعادة التصنيع وتوفير الطاقة.
- يوجد برنامج حكومي مشابه يدعى برنامج الاستفادة من النفاياتWaste Action Resource Programme. يقدّم هذا البرنامج نصائح بشأن تخفيض كمية النفايات وتشجيع عملية إعادة التصنيع (التدوير) (www.wrap.org.uk). يمكنك الحصول على المزيد من المعلومات من خلال زيارة الموقع الإلكتروني www.wasteonline.org.uk.
- قم بشراء تجهيزات مكتبية تدوم مدة طويلة، مثل الملفات المتينة التي يُفضّل أن تكون قابلة لإعادة التصنيع. يساعد هذا الإجراء على تخفيض كمية النفايات، ويوفّر المال إلى جانب الوقت.
- سجّل شركتك مع الخدمات البريدية التفضيلية، وذلك بهدف خفض كميات البريد غير اللازمة لعملك، والتي لا ترغب في الحصول عليها (www.mpsonline.org.uk). اطلب من الشركات التي تغرقك بقوائم التجهيزات المكتبية إرسال قائمة كاملة مرة واحدة كل عام فقط، وإلغاء الملحقات الفصلية التي ترسلها. يمكنك دائماً التحقق من خلال مواقع هذه الشركات الإلكترونية، أو يمكنك طلب عروضات خاصة عندما تقدّم طلب الشراء.
- تعاقد مع شركة توريد التجهيزات المكتبية التي تلتزم المعايير البيئية، وذلك كي تحصل منها على كل السلع التي تحتاج إليها، بدءاً من الأكياس المبطّنة إلى رُزم أوراق الملاحظات اللاصقة. ابحث عن شعار FCS على الورق، والمنتوجات الأخرى التي يدخل الخشب في صناعتها، والآتية من غابات مرخصة، والتي تُدار بشكل جيد.

يمكنك اللجوء إلى الخيار الأفضل أي شراء منتجات ورقية أُعيد تدويرها!

- إذا خفف كل موظف في المملكة المتحدة من استخدام مشبك الورق بمعدّل مرّة واحدة يومياً، فإن ذلك سيوفّر 120 طناً من الفولاذ كل عام! تحوّل إذاً إلى استخدام مشبك ورق يمكن إعادة استعماله، مثل دبوس الورق، أو مشابك أوراق يُمكن إعادة استخدامها، أو حتى ملاقط الأوراق، أو استخدِم أدوات ثقب الأوراق (التي تجمع خمس صفحات عبر إحداث ثقب صغير فيها).

أجهزة الكمبيوتر

يبلغ معدّل تبديل أجهزة الكمبيوتر من عامين إلى ثلاثة أعوام، ويعود ذلك إلى التقدّم التكنولوجي المستمر. ويتطلّب صنع شاشة كمبيوتر واحدة ما يقرب من طنّين من المواد الأوّلية، لذلك يصبح تمديد عمر الكمبيوتر من خلال تقوية الذاكرة، ومساحة التخزين، أمراً أساسياً بالنسبة إلى المكتب الذي يلتزم المعايير الأخلاقية.

- تحقّق من أفضل سعر متوافر في السوق، ومن التصنيف الأخلاقي للشركة الصانعة عندما تقوم بشراء معدّات، مثل أجهزة الكمبيوتر والطابعات لمكان عملك، وذلك على الموقع www.gooshing.co.uk، وهو دليل للتسوّق الأخلاقي يقدّمه صانعو دليل التسوّق الجيد. ابحث عن أجهزة الكمبيوتر، ولوحات مفاتيح التشغيل، والطابعات التي تحمل علامة TCO (TCO للتطوير تصدّق على المنتجات التي تلائم معايير البيئية كلّها، وسلامة التصميم).
- يمكنك معرفة أقرب مكان إليك يقوم بإعادة تصنيع الكمبيوتر عند زيارتك الموقع www.wasteonline.org.uk. يُعتبر المركز الأخلاقي للكمبيوتر مشروعاً من أجل إعادة استعمال أجهزة الكمبيوتر غير المرغوب فيها، كما تُباع هذه الأجهزة بسعر تتمكن تجمعات الجاليات الموجودة في بريطانيا، والدول النامية، من دفعه. يمكنك الحصول على مزيد من المعلومات عند زيارة الموقع: www.teccshop.org.uk.
- فكّر بالتعاقد مع شركات تزويد خدمات الإنترنت التي تلتزم المعايير الأخلاقية، مثل غرين آي أس

بيي Green ISP (www.greenisp.co.uk)، حيث تضمن أن تستخدم أموالك من أجل دعم الأعمال الخيرية، والمشاريع البيئية.

- يمكنك إرسال عبوات الحبر للطابعات عندما تفرغ من أجل إعادة تعبئتها. تستطيع بهذه الطريقة إعادة تدوير المحابر، ومساعدة الجمعيات الخيرية في الوقت ذاته عندما تقوم بإعادة التدوير مع شركة أكيوتِك Accutecc، والتي تمتلك الموقع (www.accutecc.co.uk)، وكذلك شركة كارتريدجز فور تشاريتي Cartridges4charity على الموقع (www.cartridges4charity.co.uk)، أو شركة أوكسفام لايز إكستشاينج Oxfam Laserxchange على الموقع (www.laserxchange.co.uk). لا يعني ذلك أن العبوات التي يُعاد تعبئتها، والتي نقوم بشرائها هي ذات نوعية رديئة، لكن أي نوع من العبوات ينبغي أن نشتري؟ لم يكتشف استطلاع أجري على هذه العبوات إلا فروقات بسيطة بينها وبين المحابر الجديدة.

قلّل كمية الاستهلاك وابحث عن بدائل لمرافق الخدمات

تمثل فواتير الخدمات العامة نسبة عالية من التكاليف المترتبة على الشركات، سواء أكانت ميزانيتك محدودة أم لا، لذلك يُستحسن أن تعيد النظر في مدفوعاتك بشكل نظامي. إن السياق الأخلاقي الذي نبحث عنه هنا لم يعد عائقاً إلى حدٍّ بعيد. يسهل علينا، بفضل الإنترنت، أن نبحث عن مختلف الخيارات وأن نكتشفها، كما أن مجال البحث هذا يتوسع باستمرار.

- تزوّدك إنفايروَوايز Envirowise (انظر ما ورد أعلاه، والموقع www.envirowise.gov.uk)، بزيارات مجانية لموقعها لمساعدتك على توفير الطاقة، واستخدام مصادر الطاقة الأخرى بفعالية أكبر.
- تذكّر أن تطفئ كل المصابيح الكهربائية، ومعدّات الكمبيوتر، والطابعات، ليلاً. وتأكّد أيضاً أنّك أعددتَ أجهزة الكمبيوتر كي تتوقف عن العمل بعد مدة من عدم استخدامها.
- لا تُبقي الباب مفتوحاً إذا كنتَ تمتلك متجراً للبيع بالتجزئة، وعلى الأخص عندما تشغّل نظام التدفئة. يمكنك أن تزوّد أضواء النوافذ بموقتات كي تعمل ضمن توقيت محدّد، بحيث لا تُترك مضاءة طوال الليل.
- فكّر في إخضاع اشتراكك في الطاقة الكهربائية إلى تعرفة الطاقة الخضراء (الصديقة للبيئة). يمكنك أيضاً أن تحوّل اشتراكك إلى شركة تقوم بتزويد الطاقة الكهربائية التي يتم إنتاجها من مصادر قابلة للتجدّد، أو اختيار تعرفة خضراء من الشركة التي تزوّد كمية مساوية من الطاقة القابلة للتجدّد في الشبكة الوطنية. تزوّدك يوسويتش uSwitch (www.uswitch.com) بالمعلومات عن أرخص تعرفة خضراء (صديقة للبيئة) موجودة في منطقتك.
- يمكن للشركات أن تخفض تكلفة الاستثمار المالية بكاملها من خلال التقنيات والآليات التي توفر في استهلاك الطاقة خلال العام الأول من العمل. تستطيع إيجاد معلومات أكثر عن هذا الموضوع على الموقع www.eca.gov.uk.

قلّل كمية النفايات وقدّم برنامجاً لإعادة التدوير

ابدأ بمراقبة الأشياء التي يتم رميها عن قرب عندما تشرع بتنفيذ حملتك لتخفيض كمية النفايات، وبعد ذلك ابحث عن طرائق لإعادة تصنيع (تدوير) هذه النفايات. إن ما يعتبره مكتبك نفايات - مثل علب الكرتون، أو أكياس النايلون الشفافة مثلاً - قد تستطيع شركة أخرى في منطقتك استخدامه للتغليف والتوضيب.

اتصل بعد ذلك بالمجلس المحلّي (البلدي) كي تعرف تسهيلات إعادة التصنيع في منطقتك. توجَد خدمة نظامية في العديد من القرى والمدن لتجميع الورق أو الكرتون بكلفة ضئيلة، ولكن إذا لم تكن هذه الخدمة موجودة، ستضطر إلى نقل المواد التي يمكن تدويرها إلى أقرب نقطة لإعادة التصنيع. ميّز الأشياء القابلة لإعادة التصنيع، وتلك غير القابلة لإعادة التدوير.

- يُحتمل أيضاً أن تحتاج إلى ترتيب مستوعبات لتجميع المواد التي يمكن إعادة تصنيعها، والتي سيعتمد حجمها على عدد مرات عمليات التجميع. يقدّم بعض الذين يعملون في التجميع أوعية خاصة بإعادة التدوير إلى الشركات، أو حتى معدات خاصة بإعادة تصنيع الكرتون. ضع المستوعبات الخاصة بإعادة التدوير

قرب الطاولات في المكاتب، ومن المفضّل أن تكون أقرب من صناديق رمي النفايات!

- تحتاج الأوراق التي تتصف بالسرية إلى تمزيقها قبل رميها. إذا مزّقت هذه الوثائق في شركتك فستكتشف أن هذا النوع من النفايات يأخذ حيّزاً كبيراً، لكن يوجد أشخاص على استعداد لجمع هذه الأوراق، والذين يزوّدونك بشهادة مصدّق عليها كي تضمن أن المستندات قد تمّ تمزيقها بالفعل. يمنحك البحث السريع على الموقع الإلكتروني غوغل Google، أو أي محرّك بحث آخر، فرصة إيجاد شركات تقوم بهذا العمل بصورة مناسبة.
- شجّع موظفي شركتك على استخدام الأكواب الزجاجية لشرب لقهوة، بدلاً من استخدام الأكواب البلاستيكية. أما البديل عن هذه العملية فستجده في شركة سايف أكاب Save A Cup (www.save-a-cup.co.uk) التي تقدم نظاماً لتجميع الأكواب البلاستيكية بهدف إعادة تصنيعها.
- تقوم شركة ريماركبل Remarkable (www.remarkable.co.uk) بتحويل الأكواب البلاستيكية إلى أقلام رصاص، كما أنها تنتج مجموعة كبيرة من أصناف قرطاسية المكاتب من مصادر أعيد تدويرها، مثل لوحات فأرة الكمبيوتر المصنوعة من إطارات السيارات.

تذكّر أن تُشرك عمّال تنظيف المكاتب في هذه العملية! لأنه لا جدوى من فصل المواد التي يُراد إعادة تدويرها إذا كانت ستمتزج بعد ذلك مع بقية النفايات.

فكّر في تحسينات أخلاقية أخرى

- يعتبر تزويد الموظفين بالمشروبات التي تصنعها شركات تابعة للتجارة المنصفة تحسيناً يسهل تنفيذه في أي شركة. يمكنك استشارة موقع www.fairtradeatwork.org.uk للحصول على معلومات تتعلق بالسبب الذي دفع شركات كثيرة إلى استخدام منتجات تصنعها الشركات التابعة للتجارة المنصفة. يُدرج موقع أوت أوف هوم دايركتوري Out of Home Directory قوائم تحتوي على أسماء وكلاء التوزيع في المملكة المتحدة القادرين على تزويد الشركات بالمنتجات التابعة للتجارة المنصفة، وتندرج ضمن هذه المشروبات، تلك التي تُباع في آلات البيع.
- يتزايد الاهتمام بتقديم الخدمات المصرفية، وخدمات التأمين التي تلتزم المعايير الأخلاقية، للشركات في المملكة المتحدة، والتي سنشير إليها بتفصيل أكبر في الفصل 9.
- شجّع موظفي شركتك على الحضور بالسيارات إلى مراكز أعمالهم بشكل دوري. خذ بعين الاعتبار عوامل انبعاثات غاز الكربون نتيجة حضور جميع الموظفين إلى أعمالهم بسياراتهم: تقدّم وزارة المداخيل والجمارك (www.hmrc.gov.uk) نشرة تبيّن حقائق التنقل الأخضر (الذي لا يضر بالبيئة)، والتي يستفيد منها الموظفون المعنيون بتحديد خطة التنقل. ويقدّم الموقع www.cyclescheme.co.uk معلومات عن الدرّاجات الهوائية المعفاة من الضرائب للموظفين. أما بالنسبة إلى الموظفين الذين يقصدون مراكز أعمالهم سيراً على الأقدام، فيقترح موقع واكيت walkit (www.walkit.com) مسالك تبيّن أسرع طريقة للسير من نقطة أ حتى نقطة ب. يُحتمل أن لا تكون هذه الطريقة مناسبة لكل الشركات (إذا كنتَ تعمل في منطقة ريفية، حيث يمكن أن يسكن الموظفون على بعد أميال عدة عن أمكنة أعمالهم)، ولكنها تُعتبر طريقة رائعة للتخفيف من استخدام السيارات، وتحسين اللياقة البدنية في المدن في الوقت ذاته.

ابتكر خطة عمل مميزة

عملتَ حتى الآن على المجالات الأساسية التي سبق أن تحدثنا عنها (وعلى أي مجالات أخرى خاصة بشركتك أو مهنتك). حان الوقت كي تختار خطة عمل توجز من خلالها الطريقة التي ستتّبعها لتنفيذ التحسينات في كل مجال. تعطيك صياغة أفكارك بهذه الطريقة فرصة أكبر لتحقيق التحسينات التي تريدها، وتُعتبر كذلك طريقة جيدة بالنسبة إليك لكي تراقب تطورك.

ينبغي أن تتضمّن خطتك الأسئلة التالية:

- ما هي الأعمال التي ينبغي تنفيذها من أجل جعل مكان عملك أكثر التزاماً بالمبادئ الأخلاقية؟
- كيف ستحقق هذه الأعمال؟
- مَن سيقوم بتنفيذها؟
- كيف سيتم قياس التحسينات؟

- مَن هو المسؤول عن مراقبة خطة العمل؟

تأكّد أيضاً، من أن خطّتك واقعية ويمكن تحقيقها. يجدر بالمرء أن يطمح كثيراً، ولكن إذا بالغتَ كثيراً في هذه الطموحات، ولم تحقق أهدافك المبالغ فيها، فإن الموظفين سيصابون بالإحباط.

احتفِظ بسجل منتظم لتقدمك، ويمكنك أن تطلب الحصول على آراء الموظفين الذين يعملون لديك، وأن تسألهم إذا كانوا قد واجهوا أي مشاكل، أو ما إذا كان قد لفت انتباههم أي مجال آخر من مجالات الشركة يمكن إدخال تحسينات إضافية إليه. ذكرنا سابقاً أن لوحة الإعلانات، أو خدمة الإعلانات على الإنترنت، يمكنها نشر الأخبار الطيبة، كما يمكنك تخصيص حيّز للموظفين في هذه اللوحات لإبداء اقتراحاتهم.

كُن مَرِناً ومستعداً لتغيير بعض مظاهر طريقتك في العمل، هذا إذا كنت تريد تصويب الأمور وجعلها ناجحة، يمكنك أيضاً تحديث خطتك لتتضمّن أهدافاً أكثر طموحاً إذا كانت شؤون العمل تسير على خير ما يرام.

إن فوائد تعريف الموظفين بفوائد العمل بهذه الطريقة هي جزء كبير من المعركة، لذلك أبقِ كل موظف على اطّلاع على كيفية سير الأمور، وتذكّر تهنئهم على أي إنجازات أو توفيرات يقومون بها. سيستفيد كل شخص بهذه الطريقة من عامل الشعور بالارتياح الناتج عن المساهمة في بيئة عمل تلتزم المعايير الأخلاقية.

6 - كيف تعامل موظفيك بطريقة عادلة

لورنزا كليفورد

يعطيك الاعتناء بموظفيك مزيداً من الوعي التجاري على مستويات عدة. يكلّف تعيين موظف جديد آلاف الجنيهات، بينما لا تعني خسارة موظف واحد أمضى في شركتك مدة من الوقت تسرّب الخبرة القيّمة والمعرفة من الشركة فحسب، بل إنها قد تحمل معها انخفاضاً في الروح المعنوية للشركة. توجد حوافز كثيرة تدفع نحو سير الأمور في الاتجاه الصحيح، لذلك ينبغي أن تكون طريقة معاملتك للموظفين جزءاً مهماً من أعمال شركتك مثل قيَمك وأهدافك التجارية الأخرى.
تبنّت شركات كبرى كثيرة هذه الطريقة، كما نشأت في السنوات الأخيرة وكالات عديدة تقدم خدمات للموظفين وتساعدهم في شركات العالم الغربـي، وذلك بهدف تقديم خدمات تهدف إلى تعزيز رفاهية الموظفين. يتشجع أصحاب الشركات الصغيرة بدوافع واعتبارات اجتماعية تماماً، مثل تحقيق الربح، ويشعر كثير من أصحاب هذه الشركات بالتزامات أخلاقية قوية تجاه موظفيهم.
ولكن ماذا تستلزم حقاً عملية معاملة موظفيك بطريقة أخلاقية؟ يعني ذلك أساساً أن تتفهم معنى إمكانية تأثير قرارات شركتك في حياة الآخرين، والتصرّف بطريقة تترك فيها تأثيراً إيجابياً بشكل عام. توجد قوانين كثيرة في المملكة المتحدة تحدّد طريقة معاملة الموظفين، كما أن الاستجابة إلى تلك القوانين هي جزء مهم من الواقع التجاري. كيف يمكنك التأكد من أنّك تتصرّف بشكل جيد في شركتك؟ سنمعن النظر، في ما يلي في بعض المجالات التي تحتاج إلى التفكير فيها.

قم باختيار الموظف بناء على استحقاقه للوظيفة

إن اختيار الموظف بناء على استحقاقه وكفاءته يعني أنّك تمنح الوظيفة للمرشّح الأكثر استحقاقاً. يستتبع ذلك أنّك تريد أن تختار المرشّحين الذين:

- يتمتعون بالقدرة على تأدية الوظيفة بشكل جيد من دون تحمّل ضغط لا داعي له
- يمتلكون الحافز للعمل بشكل مرضٍ جداً في المراكز التي يحتلونها
- يقومون بتعزيز قدرات زملائهم
- سيقومون بتحسين احتمالات نجاح شركتهم في المستقبل

توجد أسباب وجيهة تدفعك إلى القيام بالاختيار الأفضل، لكننا سنكتفي بإيراد ثلاثة منها:

1. يمنعك القانون من التمييز على أساس العضوية في الاتحادات النقابية، أو الجنس، أو التوجهات الجنسية، أو العمر، أو الإعاقة، أو العرق، أو الدِّين، أو المذهب.
2. إذا ركّزتَ على الجدارة، فإنك ستحصل على أفضل شخص للوظيفة.
3. ستعزز سمعة شركتك، وهذا مما يسهّل عملية التوظيف في المستقبل.

يمكنك اختيار أكثر الأشخاص الذين يتمتعون بالجدارة، وأن تجني فائدة لشركتك عن طريق:

- استخدام عملية توظيف موحّدة، أي تقييم جميع الموظفين ضمن المقاييس ذاتها
- التأكّد من أن المقابلات والتقييمات ترتبط بوضوح بجوهر الوظيفة
- إعطاء الفرصة للموظفين المحتملين لمعرفة تفاصيل دورهم، وبيئة عملهم، والواجبات التي يجب عليهم تأديتها، وتوقعاتك بالنسبة إلى كل موظف
- تخصيص وقت للإجابة عن الأسئلة التي يطرحها طالب الوظيفة بصدق وصراحة
- الأخذ بعين الاعتبار أن لا تكون عملية الاختيار تعسّفية (مثلاً، أنّها لا تأخذ وقتاً طويلاً، أو أن يتم تقديم

فترات راحة كافية، إذا كانت العملية طويلة)

- إعطاء أسباب كافية لرفض طالب العمل (الذي استثمر وقته على أمل العمل في شركتك)، وخاصة إذا طلب منك ذلك، كي يتمكّن من فهم ما يجري، والتعلّم من تجربته هذه

كن مدركاً لشروط التوظيف المنصفة

ألزمَ القانون جميع أصحاب العمل إعلام موظفيهم كتابة بكل قوانين الصرف من العمل، وقواعد الانضباط، والإجراءات القانونية الجديدة، وذلك منذ شهر تشرين الأول من العام 2004. إذا أردتَ صرف موظف بطريقة منصفة فسيتعيّن عليك أولاً امتلاك سبب قوي للقيام بهذه الخطوة. تتضمّن الأسباب المنصفة المحتملة ما يلي:

- السلوك
- التقاعد
- الكفاءة
- الفصل من العمل
- متطلبات قانونية أو تعاقدية

إذا كنتَ تدير شركة تلتزم بالمعايير الأخلاقية، فإن ذلك يعني سهولة التزامك بالقوانين، وتطبيق حدٍّ أدنى من الإنصاف.

حاول الامتناع عن اتخاذ قرارات متسرّعة في لحظات الانفعال، والجأ بدلاً من ذلك إلى التحقيق المتأني عندما تكون أعصابك هادئة. حدّد طريقة مناسبة للتحقيق مسبقاً في الشكاوى بدلاً من الانتظار حتى حدوث المشكلة الأولى. يمكنك إجراء المفاوضات بطريقة نـزيهة عند ظهور نـزاعات، وبمعنى آخر، حاوِل الوصول إلى تسوية ودّية إذا كان ممكناً، بدلاً من افتراض الأسوأ، أو التصرّف بطريقة يمكن أن تُخرج النـزاع عن السيطرة.

ينبغي أن يشعر الموظفون بحرية الإفادة عن أي شكوى، أو عن أي تصرّف مشبوه، من دون الشعور بالخوف من الانتقام. يُضاف إلى ذلك أن هذا الأمر لا يُعتبر منصفاً فقط، لكنه تصرّف سليم من الناحية التجارية، أي السيطرة على الأمور داخلياً قبل تفاقمها. يتعيّن عليك أن تعرف ماذا يجري في أسرع وقت ممكن، ويمكنك فعل ذلك عن طريق مدرائك (إذا تواجدوا في شركتك) الذي يشرفون على الموظفين. اطلب منهم العمل بطريقة منفتحة حيثما يكون ذلك ممكناً، وذلك لكي يشعر الموظفون بارتياح نتيجة قدرتهم على إيصال الشكوى إلى الإدارة، ولأن المدراء سيستمعون إليهم. تذكّر أن هذه الطريقة تنجح فقط حيث يكون رد فعل المدراء على المسائل المرفوعة إيجابياً وفي وقته. إن المعالجة السليمة للتقارير عن سوء السلوك المتّبع داخل الشركة من شأنها أن تُثبت للموظفين أن المدراء التنفيذيين يقومون بالتصرف الصائب. أما إذا لقيت التقارير المتعلقة بسوء السلوك من قِبَل المدراء، أو إذا عالجوها بطريقة خاطئة، فإن الموظفين سيتوقفون عن تقديم الشكاوى وإعلامك بها، وهو الأمر الذي يعني أنك لن تسمع عن هذه الشكاوى إلا في المحكمة التجارية (أو محكمة العمل).

تذكّر أن قرارات العمل التي تتخذها داخل الشركة يُمكن أن تحمل عواقب جدية على وضعية التوظيف في شركتك. افعل ما بوسعك للحدّ من التأثيرات السلبية للركود الاقتصادي على شركتك، أو إذا كان وضع مهنتك، والتغيّرات الحاصلة في

السوق، يحتّمان عليك تخفيض حجم القوة العاملة لديك. كن مستعداً للعمل مع الاتحادات النقابية العمالية، أو الوكالات الحكومية، أو الوكالات المختصّة بإيجاد وظائف ملائمة بديلة للموظفين، وكذلك مع مجموعات أخرى. لا يتعلق الأمر فقط بجوهر ما تفعله عندما تتّخذ هذه القرارات الكبيرة، بل بكيفية القيام بتنفيذها.

يستحق العمل الأخلاقي تقديراً أكبر بكثير من تنفيذ أي سياسة أخرى. أما الرسالة الكامنة التي يرغب هذا الكتاب أن يبثّها في كل جزء من أجزائه فهي عامِل الآخرين كما تريدهم أن يعاملوك، وهناك أسباب وجيهة لذلك. تلخّص هذه العبارة، بالرغم من بساطتها، الرسالة التي تريد الشركات إيصالها من خلال التزامها بالمعايير الأخلاقية.

وفّر بيئة عمل آمنة لموظفيك

يتحمل كل صاحب عمل مسؤولية قانونية عن صحة وسلامة الموظفين العاملين لديه، وعن كل شخص آخر يمكن أن يتأثّر نتيجة ممارسة الشركة لأعمالها. تتطلّب قوانين صحة الموظفين وسلامتهم إجراء تقييم عن المخاطر التي يمكن للموظفين أن يتعرّضوا لها في مكان عملهم.

توجَد هنا عملية بسيطة مؤلفة من سبع خطوات لمساعدتك:

1. حدّد وجود أي مخاطر محتملة ضمن بيئة العمل.
2. حدّد مَن يمكن أن يتأذّى من المخاطر، وكيف.
3. حدّد معايير تجنّب الحوادث مسبقاً في مكان العمل.
4. قيّم المخاطر الموجودة.
5. سجّل الأمور التي اكتشفتها بنتيجة التقييم.
6. انصح بالقيام بالتحسينات على خطوات تجنّب الحوادث.
7. أعِد النظر في المخاطر بصورة منتظمة.

حاوِل إبقاء هذه العملية بسيطة، لكن مع الحفاظ على شموليتها، خاصة إذا لم تكن بيئة العمل معقّدة. إذا لم تكن واثقاً تماماً من واجباتك، فإن موقع إدارة الصحة والسلامة يشكّل مصدر مساعدة مفيد جداً، كما يقدم لك معلومات إضافية. يمكنك زيارة الموقع www.hse.gov.uk، أو الاتصال على الرقم المخصّص لإعطاء المعلومات 0845 345 005.

يجدر بك الآن أن تفكّر في الأمور التي تجعل شركتك بيئة عمل رائعة، حيث يحضر الموظفون بسرور إلى أعمالهم. وماذا يمكنك أن تفعل بكل المظاهر البيئية التي تعمل شركتك وسطها، بهدف جعل هذه الشركة مكاناً ممتعاً بالنسبة إلى الموظفين؟ خُذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تأمين السلامة الشخصية وحماية الأملاك: فكّر في التدابير التي يمكنك اتّخاذها من أجل تأمين الوعي بأمور السلامة الشخصية، وتنظيم الدخول إلى الشركة، وتنفيذ إجراءات تهدف إلى منع الإساءات بشكل ظاهر، وتحديد ملكية الشركة، والقيام بدوريات راجلة في حرم الشركة، وإنشاء شبكة مراقبة تلفزيونية خاصة بالشركة، ووضع خطة مخصّصة لأماكن العمل المنعزلة، ولأولئك الذين يعملون خارج الشركة.
- نوعية الأبنية: تأكّد من أن أمكنة العمل كافّة في حالة جيدة، وأنها مضاءة بشكل ملائم، بالإضافة إلى استبعاد الضجيج والهواء الرطب من الغرف، وتنقية الهواء. يجب أن يتم تصميم أمكنة العمل بشكل يؤمّن أقصى قدر ممكن من الراحة للموظفين.
- الديكور الداخلي: يجدر أن يعمل الموظفون في أماكن جميلة، وأن تكون مصممة بشكل عصري،

وأن توضع فيها نباتات، وأعمال فنية حيث يكون ذلك مناسباَ، وإضاءة جيدة، وأثاث مريح.

- النظافة: يجب أن يتم تنظيف أسطح العمل، والنوافذ، والجدران، وأرض الغرف بانتظام، بشكل مناسب، وصيانة تجهيزات المرحاض بانتظام، كما أن أمكنة تناول وتحضير الطعام يجب أن تكون فائقة النظافة.

التجهيز الجيد لأمكنة الاستراحة

يحدد القانون الإنكليزي ساعات العمل، وأيام الإجازات، وأوقات الراحة. توجد مع ذلك ظروف قد تعفي الشركات من التقيّد بهذه الأنظمة، أو تسمح للموظفين أن لا يتقيدوا بها.

تذكّر، قبل أن تفكّر في التقدّم بأي إعفاءات، أن هذه القوانين وُجدت من أجل تقليل الحوادث المتعلّقة بسلامة الموظفين وصحتهم، وتلك الناتجة عن التعب الشديد والمرض، اللذين يترافقان مع الإجهاد في العمل لساعات طويلة. تأخذ الشركات التي تلتزم المعايير الأخلاقية مصلحة الموظفين بعين الاعتبار، كما تأخذ مصالحها بعين الاعتبار كذلك. ستكتشف في نهاية المطاف أن شركتك تحقق أرباحاً أكثر، وتلقى احتراماً أكبر إذا قدّمت بعض الإنجازات للموظفين، والتي من شأنها مساعدة الموظفين على تحقيق توازن أفضل ما بين العمل والحياة. تذكّر أيضاً أن جميع الموظفين يستحقون الحصول على توازن ما بين العمل والحياة، وليس فقط أولئك الذين يتحملون مسؤوليات عائلية. إن منح الموظفين الشعور بأنّهم أكثر سيطرة على حياتهم العملية، يؤدي في النهاية إلى زيادة إنتاجيتهم، وتغيّب أقل عن العمل، وقوة عاملة أكثر سعادة، وأقل إجهاداً.

هل تمتلك ميلاً واضحاً للاستراحة والتعافي (بعد الإصابة بوعكة صحية)؟ نحتاج جميعنا للراحة والاسترخاء للمحافظة على عقلية منتجة وسعيدة، ويُحتمل أنك تدرك أن هذا الأمر صحيح ومنطقي، لكن ما هو رأيك الحقيقي بأوقات الاستراحة؟ هل تسمع صوتاً خافتاً في أوقات استراحتك يهمس إليك بأنك كسول؟ وهل تعتقد أن الآخرين يتهربون من مسؤولياتهم عندما يستريحون؟

فكّر ملياً بما يتمتع به موظفوك من طاقات فكرية في أثناء استمتاعهم بالوقت الذي سمحتَ لهم به، وهل يشعر الناس أنّ عمل رئيسهم لوقت متأخر يشكّل سبباً كافياً يدفعهم إلى أن يحذوا حذوه؟ يمكن أن يكون عملك نموذجاً جيداً بالنسبة إليهم، أي عندما توازن ما بين العمل والحياة في عالمك، وسيكون ذلك طريقة رائعة للمباشرة بالعملية. شجّع الآخرين بعد ذلك كي يفعلوا مثلك، وإذا شجّعت موظفيك فلن تتأخر فوائد هذه العملية بالظهور في شركتك.

ادفع أجوراً مناسبة للموظفين

تأكّد من أنّك تدفع أجوراً مرضية. توجَد بالطبع قوانين تحدّد الحدّ الأدنى من الأجور، ولكن هذا الحدّ هو نقطة الانطلاق فقط. إنّ سياسة دفع أجور أقل مما ينبغي للعمال هي سياسة اقتصادية فاشلة، فإذا كان الموظفون يكدحون للاقتصاد في الإنفاق حتى لا يتخطوا حدود دخلهم، فهم لن يركّزوا تفكيرهم على العمل الذي يقومون به. يمكن أن يؤدي هذا الأمر إلى مشاكل في نوعية عملهم، حتى إنه يؤدي

إلى مشاكل في المسائل الصحية، ومسائل السلامة.

تثبّط الأجور المنخفضة العزائم بشكل واضح، ولكن ماذا لو كان الأمر على النقيض من ذلك؟ هل تقدّم الأجور المرتفعة دوافع أكبر؟ يقترح معهد علم النفس المختص بالعمل أن هذه الأجور تقوي العزيمة بشكل عام، نظراً لأن الناس يلجأون إلى خيار استخدام المال لشراء كل ما يرغبون به. يبدو، مع ذلك أن، الأداء المتعلّق بدفع الأجور غالباً ما يفشل في تحويل هذا الأداء بالشكل الذي تم الإعداد له. يتعيّن عليك إذا كنتَ تخطط لتقديم خطة دفع أجور متعلّقة بالأداء، أن تقيّم أداء الناس بشكل كامل ودقيق، حيث يرتبط الأداء مع الأجر. يؤدي وجود أي إحساس بعدم الإنصاف، إلى التقليل من فعالية التغيير الذي تحاول القيام به.

ادفع أجوراً متساوية للرجال وللنساء في حالة قيامهم بالعمل ذاته. يتلكأ كثيرون من أصحاب العمل، ومن ضمنهم الحكومة، في سن القوانين والتشريعات في هذا المجال، لكن يحق لموظفيك أن يطلبوا المعلومات منك كي يعرفوا ما إذا كنتَ تدفع لهم بشكل متساوٍ (ما بين الرجل والمرأة).

تذكّر أن دفعكَ الأجور مقابل الحصول على خدمات الموظفين لا يخوّلك، بحد ذاته، الحصول على ولائهم وإخلاصهم. يتعيّن عليك أن تعمل جاهداً من أجل كسب هاتين الميزتين، وذلك من خلال التقدير الحقيقي لموظفيك. يتعيّن على الطرفين الحرص على مصالح بعضهما، كما ينبغي توفّر الإرادة الصادقة التي تكفل نجاح كل طرف. إن تشجيع مدرائك على إظهار تقديرهم للموظفين هو أمر بالغ الأهمية، لأنه يعزّز دوافع العمل لدى الموظفين بشكل كبير!

قدّم تدريباً ذا نوعية عالية للموظفين

يتوجب عليك أن تُعزز أهمية التدريب من اليوم الأول لوجود الموظفين معك، وذلك عن طريق التوجيه المناسب، وإعطائهم فكرة عامة عن بيئة العمل، وطبيعة العمل بحد ذاته، والأشخاص الذين سيحتكّون بهم دائماً. إن من شأن هذا الأمر أن يخفف الضغط عن الموظفين، كما سيضمن لك أن هذا الموظف الجديد مثلاً، في فريق العمل سيكون منتجاً، وسيكون بأمان من اليوم الأول في العمل. تبرهن هذه العملية أيضاً أنّك تقدّر الموظفين، وهي رسالة التحفيز المناسبة كي توحي بها منذ البداية.

إذا قمتَ بصياغة بيان واضح، ومحدّد، وسهل التطبيق، يختصر القيَم الأخلاقية التي تمتلكها، والذي يتحدث عن توقعاتك بوضوح، فإن ذلك يقلّل من عدد المرات التي يحتاج الموظفون إلى استشارتك فيها. شجّع موظفيك على تطوير مهارات يُمكن تعليمها للآخرين ومن شأنها أن تساعدهم، وذلك من خلال تقديم أي تدريب أو تمرين يحتاجون إليه يساعدهم على القيام بعملهم بطريقة جيدة. يمكنك أن تتوقع ملاحظة نتائج أنشطة تطوير مهارات التوظيف في ميزانيتك (في خانة الأرباح) طالما كان التدريب يتناسب مع أعمال شركتك.

فكّر بتمعّن، مثلاً، قبل أن تحدّد أي مهارات تُعتبر أولوية بالنسبة إلى موظفيك. يُحتمل هنا أن لا يكون الجواب واضحاً مثلما توقعتَ في البداية. يمكنك أن تطرح

الأسئلة كي تعرف من خلالها ما هي الأمور التي تُحدث أكبر الفروقات بالنسبة إليهم. دعنا نأخذ مجال التواصل كمثال. ينقسم هذا المجال إلى مجموعات متعددة من المهارات: العمل الكتابـي، والتقديم، ومهارات الإصغاء، والمشاركة في الأحاديث، وما إلى ذلك. ما هي المهارة الأكثر أهمية من بينها؟ ركّز على مهارة واحدة أو اثنتين فقط في كل مرة. تابِع التدريب، وبعد ذلك اسأل الموظفين عما تعلموه، وما هي الأمور التي سيقومون بها بطريقة مختلفة نتيجة للتدريب الذي تلقوه. اسألهم ما الذي يمكنك فعله لمساعدتهم في تطبيق الأمور التي تعلموها، وأي مساندة يحتاجون إليها من الآخرين. يزيد هذا الأمر من العوائد على استثمارك في أثناء التدريب، ويمكن أن يزيد من حوافز الموظفين وإخلاصهم لك. يحسّن هذا الأمر سمعتك أيضاً كصاحب عمل، وهو ما يسهّل عليك عملية التوظيف في المستقبل.

يُقال إن الموظفين لا يتركون وظائفهم في الشركات، بل يتركون المدراء في هذه الشركات. نستنتج إذاً أن مدراء شركتك يحتاجون إلى تدريب مناسب كي تضمن أنهم يعلمون كيف يديرون الأشخاص، وأنهم يعرفون أيضاً كيفية إدارة المشاريع والمعلومات. إنك ترغب أن يقدّم الموظفون أفضل ما عندهم من أجل شركتك من خلال الطريقة التي تديرهم بها. يضيف التدريب بُعداً من المساندة في تطوير المدراء والقادة. يقدّم التدريب أيضاً المجال الكافي للتفكير في الشركة، ويمكن أن يكون هذا عاملاً يساعد على رؤية أبعاد مختلفة للمشاكل الصعبة، والحالات الدقيقة. يمكن أن يقدّم المدرب آراءه حول المهارات التي تساعد الموظفين على تحسين أدائهم. تحدّث الذين تلقوا التدريبات المناسبة عن حصولهم على فوائد كثيرة، مثل تخفيف الإجهاد الناتج عن العمل، وزيادة الثقة بالنفس والفعالية، واتخاذ القرارات بشكل أفضل. تستطيع الشركة أن تعمل من دون وجود برامج تدريبية، لكن يمكن للمدرّب الجيّد في حقيقة الأمر أن يزيد، وبسهولة، من العائد على الاستثمار، ويمكنك أن تعتبر ذلك من جملة هذه الفوائد. يستطيع المدرّب أيضاً أن يميّز شركتك عن الشركات المنافسة، كما تضمن بعض شركات التدريب نتائج فعلية للتدريبات التي تقدمها.

دع الموظفين يشاركون في القرارات التي تؤثر فيهم

يتعيّن عليك أن تحافظ على قنوات اتصال متبادلة، ومناسبة، وتكون مفتوحة على الدوام. وإذا كانت شركتك تمر بأوقات التغيير، فإن إبقاء الموظفين على اطّلاع على ما يجري هو الطريقة التي تضمن بقاءهم في المسار ذاته الذي تسير فيه شركتك. يتّجه الموظفون، وبشكل طبيعي، إلى مقاومة التغيير، ولذلك ينبغي عليك أن تبذل مجهوداً إضافياً لمقاومة هذه النـزعة، ولكي تدع الموظفين يرون الجانب الإيجابـي من عمل الشركة.

تتمثّل أولى الخطوات المناسبة في هذه الحالة في الطلب من الموظفين تزويدك بآرائهم واقتراحاتهم عندما تبدأ بخطط التغيير. حافِظ على زخم نشاطك عندما تبدأ بتنفيذ الخطط، ويمكنك أيضاً أن تستمر في مقابلة المدراء والموظفين

بصورة منتظمة، وبهدف أن تشرح لهم القرارات التي اتخذتها، والأسباب التي تدفعك إلى إحداث أي تغييرات، وكيفية تنفيذ هذه التغييرات، وما هي تأثيراتها فيهم. يمكنك أيضاً أن تسأل الموظفين إذا ما سمعوا أي إشاعات (إذا كانت موجودة) عن الشركة. واجِه أي إشاعات مغرضة، لا أساس لها من الصحة، بعد ذلك. تفيد هذه الطريقة في أوقات الضغوط أو الشكوك، أي إذا اشترت شركتك، مثلاً، شركة أخرى أو إذا كانت في عهدة شركة أخرى.

يُحتمل أن تكون على علم بأنظمة المعلومات والاستشارات الخاصة بالموظفين، العائدة إلى العام 2005. تطال هذه الأنظمة كل شركة يتعدى عدد موظفيها 50 موظفاً، وذلك اعتباراً من شهر نيسان في العام 2008. تعطي هذه القوانين جميع الموظفين الحق في معرفة كل القضايا التي تؤثر في وظائفهم، أو الاطّلاع على طريقة تنظيم الشركات التي يعملون فيها. إن التحدث إلى الموظفين وجهاً لوجه هو أفضل طريقة من أجل شرح موقفك وجعله مفهوماً لديهم، لكنها قد تكون غير ممكنة في بعض الأحيان، لأن بعض الموظفين يعملون بنظام المناوبة، أو أن عدد الموظفين في الشركة قد ازداد كثيراً. توجد مع ذلك طرائق عديدة من أجل إيصال رسالتك إلى موظفيك، حتى إذا لم تكن قادراً على جمعهم في الوقت ذاته. يمكنك أن تفكّر في استخدام الطرائق التالية:

- البريد الإلكتروني
- شبكة الإنترانت (الداخلية) التابعة للشركة
- لوحة إعلانات
- نشرة تحمل أخباراً ومعلومات عن الشركة

يمتلك موقع DirectGov ملخصاً مفيداً عن أنظمة المعلومات والاستشارات الخاصة بالموظفين على الموقع:
gov.uk/en/Employment/Employees/ResolvingWorkplaceDisputes/DG_10028095

تأكد في نهاية المطاف من أنك قد فكّرت جيداً في النظام الذي ستتّبعه لإبلاغ شؤون الشركة للموظفين. سأورد في ما يلي قصة تحذيرية: دُهش موظفون في مطعم تابع لشركة كبيرة في أحد الأيام عندما سمعوا زبائنهم يردّدون كلمات المواساة اللطيفة، وهم الذين عرفوا من خلال البريد الإلكتروني أن المطعم كان على وشك أن يقفل!

ليست هذه بالطريقة المناسبة التي تعامل موظفيك بها.

7 - مواجهة لغز أخلاقيات العمل في الشركات

لورنزا كليفورد

تمثل إدارة الشركات على نحو أخلاقي نهجاً أخلاقياً صائباً. ولا يحتاج جني الأرباح إلى استغلال أحد الأطراف في الحلقة التجارية، لكن يُمكن لهذا الربح أن يأتي من خلال أنشطة تجارية تراعي التوازن البيئي، وتتّصف بتقديم الدعم، والمساهمة الاجتماعية. أدركتَ من خلال قراءتك لهذا الكتاب، أنّه توجَد طرائق عديدة تمكّنك من تقديم المنتجات والخدمات التي يريدها زبائنك، ومن تقديم الفوائد العديدة إلى الناس والبيئة في الوقت ذاته.
يحدث أحياناً أن تتلقى عرضاً تجارياً مغرياً بربح وفير، والذي قد يبدو من النظرة الأولى أنّه يناقض معاييرك الأخلاقية. يُحتمل أيضاً أن تكتشف أمراً في ممارستك لعملك الحالي، والذي يتناقض مع المبادئ الأخلاقية لشركتك. كيف يمكنك تحويل هذه المشكلة إلى فرصة إيجابية لشركتك؟

النظر إلى المشكلة في سياق العمل

تمتلك الشركات حلقة إضافية من التعقيد في السياق الذي يتعيّن عليها العمل من ضمنه. لا يقتصر الأمر بالنسبة إليها على اتّخاذ القرارات التي تؤدي إلى النجاح من الناحية التجارية، لكنها بحاجة أيضاً إلى العمل ضمن مجموعة من المعايير الصارمة التي تحدّد أهدافها وممارساتها. لا يعثر روّاد هذا النوع من التجارة على طرائق محددة تماماً، وقد لا تكون الطريقة واضحة إطلاقاً، وهو الأمر الذي يحدث مع الرواد في كل المجالات الأخرى. سنقدّم في ما يلي بعض النقاط الرئيسية التي تساعدك على تحليل المسائل التي تواجهك، بحيث تتحول إلى أجزاء قابلة للحل.

مفاهيم الزبائن

أخذ المستهلكون في توجيه قدراتهم الشرائية نحو الشركات التي تعتمد المعايير الأخلاقية منذ فترة من الزمن. تكمن المجازفة عند تسويق معاييرك الأخلاقية في احتمال توجيه الزبائن تهمة الرياء إليك، وفي تخلّيهم عنك بأعداد كبيرة، إذا ما استنتجوا أنك لا تلتزم بهذه المعايير.

تُعتبر شركة بادي شوب مثالاً ممتازاً هنا. افتتحت الشركة متجرها الأول منذ ما يزيد عن ثلاثين عاماً في برايتون، وكان هذا المتجر حتى العام 2006 خير دليل على التزام أنيتا روديك بمبادئ بيع مكوّنات تستوفي المعايير الأخلاقية حتى ذلك العام، أي عندما اشترت الشركة الفرنسية العملاقة لوريال سلسلة متاجرها. شعرت أنيتا أن لوريال منفتحة على التعلّم من مواقف بادي شوب في قضايا عدة، مثل التجارة التي تراعي ظروف المجتمع، لكن زبائن كُثُر شعروا بالإحباط نتيجة هذه الخطوة.

حدث أمر مشابه عندما دأبت غوغل Google، التي تأسست في العام 1998، على تأكيد سياستها التجارية التي تحمل شعار (لا تقم بأعمال الشر: انظر موقع www.google.com/corporate/tenthings.html)، لكن سلسلة من المبادرات المثيرة للجدل جعلت الرأي العام يهتز، مثلما حدث عندما صدر القرار بإزالة المراجع التي اعترضت عليها الحكومة الصينية عندما أطلقت موقعها باللغة الصينية. ردّت

الشركة بالادعاء بأن تقديمها بعض المعلومات للمستخدمين الصينيين هو أفضل من عدم حصولهم على أي معلومات على الإطلاق، لكن بقي أشخاص كُثُر غير مقتنعين بهذا التبرير.

يُحتمل أن لا تكون شركتك بحجم شركة غوغل، أو أنها لا تسترعي اهتماماً عالمياً مثلها (حتى الآن، على الأقل!) فإنك لن تشعر برد الفعل السلبـي للزبائن الذين تخليت عنهم.

المغزى

هل اقتنع موظفو شركتك بموقفك الأخلاقي؟ يُحتمل أن لا يكترث موظفوك بعمق بالقضايا التي تلتزم بها، وهو الأمر الذي يجعلك تبدو كأنك تتصرف مثل الأخ الأكبر في شركتك. أما إذا كان موظفوك يلتزمون بالقضايا ذاتها التي تلتزم أنت بها، فإن جزءاً كبيراً من اندفاعهم سيستند إلى كونهم يعملون لدى صاحب عمل أخلاقي. يساعدك هذا الوضع على تخفيض نسبة تغيير الموظفين لديك، وتسهيل عملية التوظيف في شركتك بشكل متزايد.

القوانين الموجودة والمستقبلية

تشكّل القوانين البيئية الآن جزءاً من عملك في شركتك، والتي لا يمكنك تجاهلها. ترفع الوكالة البيئية (www.environment-agency.gov.uk) سنوياً حوالى 700 دعوى ضد الشركات بسبب فشلها في الامتثال للقوانين. أما الادّعاء بأنك لست على علم بهذه القوانين فلا يعطيك عذراً، لأن سرعة مجاراة القوانين المتعلقة بتجارتك هي من مسؤوليتك تحديداً. وإذا كنتَ تدير شركتك تبعاً لمبادئ تكفل التوازن البيئي، فسيتوجب عليك أن تكون متقدماً في تفكيرك، أي أن تحدّد كيفية التزامك منذ الآن بالتطلعات والقوانين التي سيحملها المستقبل لك.

الربحية

توجد طرائق عديدة لزيادة الإنتاجية، وتخفيض المصاريف التشغيلية، فضلاً عن إعطاء بعض الفوائد للمجتمع، ولبعض التجمّعات السكانية، وللبيئة في الوقت ذاته. إن هذه الطرائق ليست بالضرورة الطرائق التي اختُبرت وجُرّبت بوضوح. يحتّم عليك ذلك أن تخصّص الوقت والطاقة من أجل تجربة طرائق جديدة ودفعها قُدُماً.

إن إدارة شركة ليست بالأمر السهل في أفضل الأوقات. أمّا إذا كنتَ تحاول تبنّي مبادئ أخلاقية، فإن ذلك يحتّم عليك اتخاذ قرارات في هذا السياق، وهي القرارات التي من شأنها إحداث تأثيرات كبيرة. سأورد الآن بعض الأمثلة التي تدل على عدم سهولة هذا الأمر:

- اكتشافك، بعد تمحيص شديد، أن شريكك في العمل لا يلتزم بالمعايير التي تلتزم بها.
- تسلّمك عرض عمل من زبون ينتمي إلى النوع غير المناسب (بالنسبة إليك)، وفي وقت تحتاج شركتك فيه إلى هذا العمل كي تحافظ على استمراريتها.
- إذا كان عليك الاختيار بين مورّد يفرض أسعاراً مرتفعة، ولكنّه مفعم بالحياة (صديق للبيئة)، وبين مورد يعطيك سعراً أرخص بكثير، ولكنّه لا يلتزم بمعايير البيئة، وعلى الأخص إذا كان ذلك يعني أن يصبح منتجك أغلى بكثير من المنتجات المنافسة.
- تتلقى عرضاً يجعل الحياة صعبة بالنسبة إلى موظفيك (في ما يتعلق مثلاً بساعات العمل، أو الأجور

المدفوعة).

تفحّص الخيارات المتاحة

إذا فكّرت بمشكلة ما ملياً، وبانفتاح، وبطريقة إبداعية، فستظهر أمامك خيارات أكثر بكثير مما كنتَ تتوقع. يقترح دوغ هول، وهو خبير مبدع في شؤون التجارة في الولايات المتحدة، أنّه كلما فكّرت في مشكلة ما بطرائق مختلفة كلما زادت احتمالات حصولك على عدد أكبر من الأفكار؛ وكلما زاد عدد الأفكار التي تمتلكها في ذهنك، كلما زادت فرصة حصولك على الحل المثالي لمشكلتك.

نورد في ما يلي بعض الأفكار الأولية التي يمكنها مساعدتك على التقدّم إلى الأمام:

- هل يمكنك فصل المشكلة (أو المسألة التي تواجهك) إلى مراحل أو أجزاء، بدلاً من معالجة كل مظاهرها بطريقة كلية في الوقت ذاته؟
- ماذا يمكنك فعله إذا لم تكن هناك أي مخاطرة بالفشل؟ وهل يمكن لأي من خططك أن تتوافق مع الواقع الحالي؟
- ماذا توحي الأنماط والاتجاهات الأخرى؟
- أي افتراضات تحتاج للتشكيك فيها؟
- هل من الضروري إعادة مفاوضات بكاملها من جديد؟
- هل يمكن للصراحة، وطلب المساعدة في حل المشكلة، تغيير حركيات المشكلة؟
- بماذا يمكن أن تتسبب الشراكة مع الآخرين؟
- ما هي الفوائد التي يمكن أن تأتي من اتخاذ موقف متطرف؟
- ماذا يحصل إذا اتخذت موقفاً مختلفاً تماماً؟ ماذا ستفعل، إذا لم تكن على علم بسياق ما جرى في الماضي؟

تعطيك كل نقطة من النقاط الواردة أعلاه طرائق جديدة من التفكير حول المسألة ذاتها التي يُحتمل أن تخرجك عن مجرى عمل شركتك.

ما هو الأفضل لشركتك الآن؟

يُحتمل أن يتّضح الحل أمامك بمجرد استعراض الخيارات. ويُحتمل أيضاً أن تحتاج إلى وقت للتفكير في الاحتمالات المختلفة ومعناها في سياق عملك. يساعدك الوضوح في قيَمك على اتخاذ القرارات التي ترتاح إليها.

تشكّل القيَم العناصر المحفّزة التي تقود تصرفاتنا، وردود أفعالنا. تمتلك هذه القيَم تراتبية بطبيعتها، كما نشعر بالرضا التام إذا تصرفنا بطريقة متوافقة مع قيَمنا. لكن إذا عملنا بطريقة لا تتوافق مع قيَمنا، فإننا سنتصرّف بانـزعاج، وسنشعر بانفعالات سلبية مثل الغضب، والخجل، أو خيبة الأمل، وهي المشاعر التي تصيبنا بالإجهاد مع مرور الوقت.

القِيَم الخاصة بشركتك

ما هي تلك الجوانب في عمل شركتك التي تشعر تجاهها بحماسة بالغة؟ تخيّل أنّك في نهاية حياتك العملية، وأنك شرعت بالتفكير في الأمور التي سبق لك أن أنجزتها. دوّن الأمور التي أنجزتَها، أو التي تفخر في تشجيعك لها، مثلاً:

- امتلاك المنتوجات وخدمة الزبائن التي قدّرها الزبائن كثيراً.
- كسب المال لك ولعائلتك.

- تطوير الشركة إلى حدود تقع ضمن سيطرتك.
- البقاء على اطّلاع دائم، أي تعلّم كل ما هو جديد.
- اتخاذ الإجراءات الحاسمة.
- التصرّف بشكل صحيح مع الناس، وعدم استغلالهم.
- كنت أهلاً للثقة.
- توظيف أشخاص من المنطقة في وظائف جيدة.
- استعدادك لشرح طريقة عملك للموظفين وتدريبهم.

دوّن ملاحظة، بالطريقة ذاتها، عن أي أمر يمكن أن تكون قد ندمت على فعله أو تشجيعه.

انظر الآن إلى ما كتبتَه، ما هي أهم الموضوعات التي أوردتَها؟ هذه هي القيَم التي تملكها، لِذا قم بتصنيفها إذا أمكنك: لا تهم في الواقع الكلمات التي تستخدمها ما دامت تعني لك أموراً معينة. يمكن أن تستخدم التصنيفات التالية على سبيل المثال:

- العلاقات مع الناس
- الإنصاف
- المساهمة في المجتمع المحلي
- السمعة
- التحكم
- الربح

يساعدك التفكير في الصورة الأوسع بهذه الطريقة على الحصول على وضوح أكبر لشركتك.

الأولويات

سبق أن قلنا إن قيَمنا تشكّل العناصر المحفّزة التي تتحكم بتصرفاتنا وردود أفعالنا، وقلنا إن هذه القيَم تفرض أولوياتها بطبيعتها. تحدثنا أيضاً عن شعورنا بالرضا، إذا عملنا بطريقة متوافقة مع قيَمنا، وإذا أعطينا الأولوية للقيَم المناسبة بالنسبة إلينا.

إذا أردتَ أن تحدّد الأهمية النسبية لهذه القيَم، فسيتعين عليك أن تفكّر في كيفية انسجامها مع بعضها بالنسبة لك. فكّر بجدول القيَم لديك، ثم اسأل نفسك:

- إذا كنتُ أمتلك الرقم 1، فهل يمكنني الحصول على الرقم 2؟ مثلاً، في الحالة التي سبق أن ذكرناها: إذا كنتُ أمتلك علاقات مع الناس، فهل يمكنني أن أكون منصفاً معهم؟

إذا كان الجواب نعم، فإن هذين الافتراضين يكونان في ترتيبهما الصحيح. أما إذا كان الجواب لا، فيمكنك أن تحاول تغيير الترتيب حتى يتوافق الافتراضان. إذا شعرتَ بالارتياح فيمكنك أن تستخدِم نظام القيَم لديك، وأن تعتمده كأساس لأولوياتك، وستجني فائدة منه بكل تأكيد.

يُحتمل أن تختبر لحظات من الوعي العميق حول المسائل التي تواجهها، وذلك عندما تعتمد هذا النهج، لأن الحل سيظهر، في الواقع، من مكان مجهول، وهو الأمر الذي يعني أنّه سيمكنك التحرك بسرعة من أجل تنفيذه. أما إذا لم يحصل ذلك، فلا موجب لأن تصاب بالذعر. لا تنسَ أنّك جزء واحد فقط من النظام، وأنك تحتاج إلى معرفة آراء زملائك المقرّبين وشركائك.

ناقش أوضاع العمل مع الشركاء الرئيسيين، والمورّدين، والزملاء

يُحتمل أن تحتاج أيضاً إلى الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين، وإلى وتحليلها بطريقة ما، وذلك كي تتّخذ أفضل القرارات المتعلقة بالشركة. أما إذا كان للمسألة عواقب شاملة، فسيكون من الحكمة أن تسعى إلى الحصول على آراء وأولويات الأفراد والمجموعات التي تؤثر فيها تلك القرارات، وأن تعرف مبادئهم. إن هؤلاء المساهمين هم جزء قيّم من نظام شركتك؛ وكونهم لا يشاركون كثيراً في التفاصيل اليومية لعملك، أي مثلما تفعل أنت، فإمكانهم تقديم بعض الآراء الموضوعية، والتي ستساعدك.

يتّضح لدينا أنك تعرف كيفية التواصل مع الموظفين الذين تعمل معهم عن قرب أكثر من غيرك، لكن لعلك لا تحتاج من الموظفين إلى أكثر من حديث بسيط على الهاتف، أو على الإنترنت، أو مجرد حديث شخصي معهم. أما إذا كانت شركتك قد تطوّرت، وميزانيتك تسمح بذلك: يمكنك أيضاً استخدام ما يلي:

- مجموعات أبحاث مركّزة
- الموظفين الذين يعملون خارج الشركة
- اجتماعات مع الشركات التي تستورد منها

سيحصل الموظفون الذين تتصل بهم، ومهما كانت الطريقة التي تعتمدها في الاتصال، على فكرة عما سيحدث إذا لم تطبّق التغييرات في الشركة، وهذا ما يعطيهم أسباباً للتعاطي مع المشكلة. إن التحدث بشأن توقعاتك وآمالك، من شأنه تشجيع الآخرين على القيام بالشيء نفسه، وهكذا سيكون بإمكانكم جميعاً المضي قُدُماً إلى الأمام في عملية التواصل.

يُحتمل أن تشعر أن هذه الطريقة خطرة جداً، أو صعبة جداً، بالنسبة إلى بعض المساهمين في شركتك. ويُحتمل أيضاً أن تفكّر في الطريقة التالية: "أنا لا يمكنني مناقشة هذا الأمر وذاك مع جيمي، أو مع فريق العمل الفلاني". يمكنك توسيع الدعوة، أما إذا رُفضت فيمكنك أن تقدمها ثانية. يدهشنا الناس أحياناً، إذا وجّهنا إليهم دعوة جيدة التحضير تدعوهم إلى تحليل المشكلة، بمدى استعدادهم لمواجهة هذا التحدي. إننا نميل جميعاً إلى أن نكون جزءاً من الحلّ بدلاً من البقاء جزءاً من المشكلة.

الاستعداد للحوار حول المشكلة

فكّر في مكوّنات المشكلة بشكل مسبق بهدف توضيح طريقة تفكيرك الخاصة. دوّن بعد ذلك مسودة مختصرة تصلح لافتتاح الاجتماع، مع تركيز معظم الحديث حول طريقة طرح الأسئلة:

1. ركّز الحديث على المشكلة المركزية في شركتك.

ترغب شركة أيه بـي سي ABC المحدودة في تقديم طلبية شراء كبيرة من أجل شراء معداتنا الجديدة (قطع غيار). أخبروني مع ذلك بأن هذه المعدّات ستُستخدم في عمليات قطع الأشجار.

2. قدّم وصفاً للأسباب الكامنة وراء اعتبارك هذا الأمر لغزاً بالنسبة إليك، وأوضِح السبب (بدلاً من مجرد الافتراض بأنهم يعرفونه) الذي يجعل المستمعين يفهمون طريقة تفكيرك.

أوضح الأمور التي هي على المحك برأيك.

لن يقتصر الأمر على مشاركة معداتنا في إلحاق الأذى بالبيئة فقط، لكن ذلك سيعني فقدان العديد من أفراد القبائل لمساكنهم.

3. قل بوضوح إنّك تريد إيجاد طريقة تدفعك إلى الأمام مع هذا الموقف، ثم حدّد طبيعة آمالك.
تملك شركة أي بـ ي سي ABC مجالاً واسعاً من العمليات حول العالم، ومع ذلك، أعتقد أننا نمتلك دوراً في مجال مختلف. أوّد أن نكون قادرين على رفض هذا العرض من دون إغلاق الباب على التعاون مع تلك الشركة في المستقبل.
4. وجّه أسئلة تهدف إلى معرفة آراء الفرقاء الآخرين ومشاعرهم حول الموقف، وإلى ماذا يستندون في أفكارهم. أوضِح لهم أنّك تريد معرفة المزيد عن وجهة نظرهم، وإلى أي أساس تستند.
5. يمكنك أن تسأل المجتمعين عما الفائدة التي تمّ تحقيقها من المناقشات حتى الآن، ويمكنك بعد ذلك أن تطرح أسئلة من أجل دفع هذه المناقشة قُدُماً كي تصل إلى مرحلة إبداعية: أين نحن الآن؟ إلى أين يمكننا الانطلاق من هنا؟ ما الذي يجب أن يحدث لكي...؟ هل يمكننا الموافقة على...؟

تحسّن عملية المضي قُدُماً في المناقشة بمشاركة الآخرين الذين هم جزء من نظام عملك، علاقاتك العامة، وتمكّن الناس من رؤية معنى أشمل في العمل الذي يقومون به. يعطي استثمار الوقت في هذا النوع من الأحاديث فائدة كبيرة من حيث إنها تساهم في إنشاء علاقة قوية تكون أقل احتمالاً للفشل في المستقبل. تمنحك هذه المناقشات فكرة عن مواقف مشابهة يُحتمل ظهورها فجأة في السنوات القادمة، لأنك ستكون قادراً على استخدام ما تعلّمته من هذه العملية (المناقشة) في المضي قُدماً في أعمالك في الشركة.

إدارة المجازفة الأخلاقية

يجلب كل موظّف عوامل مجازفة أخلاقية خاصة به إلى شركتك. يقول كريستوفر بوار، مؤلف كتاب Aab-Hill Business Books, 2005،) 2005)، إن هذه الأخلاقيات تتضمّن:

- الضغوطات المالية
- صعوبات في العلاقات العامة
- القلق العاطفي
- مشاكل صحية

يستطيع كل موظف شارك في المناقشة تحديد الخروقات الأخلاقية كما يراها، ويرجع ذلك ببساطة إلى أن مناقشة كل واحدة منها تدفعنا إلى أن نبحث عن إصلاحات سريعة، والتي يُمكن أن تتضمن في مرحلة ما إصلاحات غير مناسبة. إنك بحاجة إلى أن تراقب أداء موظفيك بصورة منهجية من أجل إدراك المجازفات المحتملة للمواقف الأخلاقية لشركتك، والعمل لوضع حد لها.

يعتمد العديد من الأشخاص في العمل، ببساطة، على صوت في أعماقهم (الضمير)، والذي يخبرهم بأن أمراً ما لا يسير على ما يرام. يعتمد القادة على أشخاص آخرين يعربون أمامهم عما يقلقهم، أو يخبرونهم عن حدسهم الذي يتوقّع أن أمراً ما ليس على ما يُرام. إن الشكوك التي تحيط بأمر ما تعمل مثل جهاز إنذار جيد ومبكر، ولكنها تعتمد على صحة المعلومات التي تستند إليها.

ستشهد شركتك بعد توسّعها أحداثاً لن تعرف بها، وستعتمد على ما يُخبرك به الآخرون، إما ضمنياً أو بشكل واضح. يحتاج الموظفون إلى إرشادات واضحة حول كيفية تطبيق القيَم الخاصة بشركتك، وذلك كي تحل المشاكل التي لم تواجهها السياسات والإجراءات المحددة السابقة.

نورد في ما يلي بعض الموضوعات التي يُحتمل أن ترغب في إمعان النظر فيها،

وإعطاء التوجيهات من خلالها:

- السلوك الاحترافي (تطبيق الالتزامات، وتفادي سوء التصرف أو الفساد)
- المراقبة البيئية (الاهتمام بالأرض، والتنوّع الحياتي)
- الإنصاف الاقتصادي (من دون منع تطور الدول النامية حديثاً بطريقة غير منصفة)
- دعم حقوق الإنسان، واحترام الآخرين (معاملة الناس بكرامة وإنصاف)

اطلب من الموظفين مناقشة أي مجال يمكن أن يكون مصدراً للقلق، أو يمثّل فرصاً في ما يتعلق بأخلاقيات العمل التجاري. أوضح لهم كم تستثمر في هذا النظام (الشركة)، وأنّك لن تكون راضياً عن تدهور الأمور.

اجمع هذه العوامل مع المراقبة المناسبة كي تضمن نجاح أعمالك بالطريقة التي تريدها، واتّخذ استراتيجية لمنع المجازفات على هذا الصعيد. يتعيّن عليك طرح أسئلة بشكل منتظم، مثل:

- من أين يمكن أن تظهر المجازفات الأخلاقية في مهنتنا؟
- هل تجعلنا المنافسة أكثر عرضة للانـزلاق في المجازفات الأخلاقية؟
- هل هناك شفافية في اتخاذ قراراتنا، وطريقة إدارتنا للعمل؟
- كم نحن معتمدون على زبائننا الرئيسيين؟ وهل يعرّضنا هذا الأمر لمخاطر (على صعيد الالتزام بالمعايير الأخلاقية)؟
- هل أن تركيبة الشركة تساعد على التواصل والاستقلالية، أم تعرقلهما؟
- هل أوضحتَ توقعاتك للموظفين؟
- هل تم تدريب الموظفين كي يقوموا بعملهم بشكل احترافي؟
- هل تمت مناقشة السلوك الأخلاقي، ودرسه، وتقديم المكافأة عليه؟

تأكد، أخيراً، من مكافأة الذين يلقون الضوء على المشاكل التي يلاحظونها في الشركة، وليس السخط عليهم. يمكن أن يكون فضح الأمور غير القانونية قراراً يصعب اتخاذه بالنسبة إلى أيّ شخص، لِذا لا تصرف النظر عن أي ادعاءات، أو شكاوى، قبل أن تحقّق فيها بشكل معمّق.

المزيد من المساعدة والمراجع

يُعتبر المركز الوطني للتجارة والتوازن البيئي شركة لا تبغي تحقيق الأرباح، وهي مؤسسة استشارية مبنية على القيَم، وملتزمة بمساعدة الأفراد والشركات للعمل بطرائق تمنح مستويات عالية من الأداء البيئي والاجتماعي، إلى جانب تحقيق العائدات الاقتصادية الجيدة. يمكنك الحصول على المزيد من المعلومات عند زيارتك الموقع: www.thencbs.co.uk.

8 - زيادة الوعي البيئي في شركتك: ما هو مدى استعدادك للمضي في هذا السبيل

نيك كيتلز

إذا استهلك كل شخص في العالم المصادر الطبيعية بالنسبة ذاتها كما نفعل نحن في المملكة المتحدة، فإننا سنحتاج إلى ثلاثة كواكب (مماثلة للأرض) من أجل تأمين المصادر الطبيعية المطلوبة لإشباع الطلب على الطاقة[5]. يؤكّد التعريف التقليدي للتوازن البيئي على لعب الجميع دورهم في الحفاظ على البيئة، بمن في ذلك الشركات، إذا كان علينا "تأمين احتياجات الحاضر، من دون تعريض قدرة الأجيال القادمة على تأمين احتياجاتها للخطر".

سبق أن أوضحنا في الفصل الأول أنه من المستحيل إنشاء شركة تلتزم بالمعايير الأخلاقية من دون أن تلتزم بالتوازن البيئي، ومن دون القيام بمسؤوليتك تجاه البيئة. تشبه الشركات صغيرة الحجم الأفراد ضمن الأُسر عندما يتعلّق الأمر بالبيئة، من حيث إنّها لن يكون لها تأثير كبير بشكل ، لكن إذا أخذنا الأمر بشكل إجمالي، فهي تشكّل قوة يُحسب لها حساب. توجَد العديد من الشركات الصغيرة، التي يمكن أن تغيّر معاً أشياء كثيرة، حالها في ذلك حال الشركات الكبيرة.

تنامى الطلب على الاستهلاك في السنوات الأخيرة إلى أحجام هائلة، كما أن التشريعات الحكومية سهّلت كثيراً خيارات الاستهلاك، على الأقل من وجهة نظر مالية. لا تواجه الشركات الصغيرة في هذه الأيام معضلة مراعاة المسائل البيئية في أعمالها، وإنما مستوى مراعاتها وسرعة تنفيذ التزاماتها في هذا الإطار[6].

ما هو مدى التزام شركتك بالتوازن البيئي؟

يُعتبر آكورن هاوس المطعم الأوّل في لندن الذي استطاع تطبيق التوازن البيئي فعلياً، وذلك بحسب ما أوردته صحيفة ، ويُعتبر هذا المطعم نموذجاً لبذل المجهود الإضافي اللازم، كما يمثّل علامة فارقة في تطبيق التوازن البيئي[7]. يصعب علينا اعتبار هذا المطعم متوازناً بيئياً مئة بالمئة إلا إذا تمكّن من إبطال مفعول غاز الكربون الذي ينتج من استخدام زبائنه لسياراتهم عند حضورهم إليه. نعرف أنه من الممكن، ، تحقيق التوازن البيئي بنسبة مئة بالمئة، لكن تحقيق هذا الأمر يستدعي استثماراً ضخماً في البداية. لا تمتلك غالبية الشركات المكاتب التي تشغّلها، لذلك لا يُعتبر استثمار الأموال لجعل هذه المكاتب متوازنة بيئياً أمراً عملياً يُنصح به، لأن هذا الاستثمار يستغرق أجيالاً عديدة قبل أن يغطي كلفته.

يعتبر عدد كبير من أصحاب الشركات أن جعل أماكن عملهم متوازنة بيئياً، أو تقليل تأثيرها السلبـي في البيئة، هو أمر قابل للتحقق، واحتمال واقعي. يتعيّن عليك أن تبدأ من مكان ما، ونقطة الانطلاق الفضلى للقيام بذلك هي من خلال القيام ببعض التغييرات بنفسك. ستزداد ثقتك بنفسك، وستكون مستعداً لبذل المزيد من الجهود عندما ترى النتائج الملموسة لهذه التغييرات.

تحديد نماذج وأهداف تخفيض التلوث

يعتقد تريوين ريستوريك، مدير مشروع التحرك الدولي (www.globalactionplan.org.uk)، وهو جمعية بيئية خيرية تساعد الناس والمؤسسات على تحقيق التوفير في مجالَي البيئة والتمويل، وعلى الثقة بأن مبادئ الممارسة البيئية الجيدة يسهُل تنفيذها في الشركات صغيرة الحجم. يعتقد الرجل أنه "من الأسهل تقييم تأثير الشركة الصغيرة، ومعرفة ما إذا كانت تفي بكل التزاماتها. يسهل مراقبة شركة كهذه شرط أن يتم تضمينها عمليات التوازن البيئي منذ بداية عملها".

يقول المسؤولون عن مشروع التحرك الدولي إنّ القيام بهذا الأمر يستدعي وضع معايير، وهي التي تُستخدم من أجل وضع أهداف التخفيض (من درجة التلوث) الطموحة، وعلاوة على ذلك، من أجل الإفصاح علناً عن تلك الأهداف، وعن مدى نجاحك في تنفيذها. يستحسن أن تتّخذ الشركات الصغيرة نوعاً من خارطة طريق تحدّد لها معاييرها وأهدافها هذه، نظراً لمحدودية الوقت المتاح لها.

يستحسن أن تعتمد الشركات الصغيرة معياراً أساسياً هو المقياس البريطاني 85 (BS 8555)، ويُعتبر مقياساً لمعايير البيئة بشكل عام، والذي يحاول أن يضع معياراً عملياً وموضوعياً من شأنه تقليل تأثير عمل الشركة في البيئة والسيطرة على هذا التأثير. صُمّم المقياس البريطاني 8555، خصيصاً لمساعدة الشركات الصغيرة على التوجه نحو آيزو ISO 14001، وهي مواصفات تلقى قبولاً عالمياً بهدف تحسين السيطرة على البيئة، وذلك من خلال اتّباع مجموعة من الخطوات المحدّدة بشكل واضح.

يُحتمل أن يبدو آيزو ISO 14001 معقداً بعض الشيء، لكن مشروع التحرك الدولي يقول إنه سهل من الناحية العملية، كما يمكنه توفير مبالغ كبيرة من المال.

تأسيس قاعدة العمل

يتّضح لدينا أن الخطوة الأولى هي التزامك بأن تتحرك فعلاً. يمكنك أن تبدأ بوضع قاعدة من أجل تفعيل نظام الإدارة البيئية. يعني هذا في واقع الأمر أن تعتبر التفحّص الدقيق لكل ما تقوم به في الوقت الحاضر نقطة انطلاق لتحديد أهدافك. تختلف كل شركة عن الشركات الأخرى، ولكن الأسئلة التي تطرحها يجب أن تتضمن ما يلي:

- ما هي كمية النفايات التي أُنتجها؟
- ما هي كميات الطاقة والماء التي أستخدمها؟
- ما هي الأشياء التي تدخل إلى شركتي؟ وما هي الأشياء التي تخرج منها؟
- ماذا يفعل الموظفون لدي؟ وأي أثر في البيئة يخلّفه مجيئهم إلى العمل بسياراتهم؟
- كيف يتم نقل منتجاتنا وتقديم خدماتنا، وأي أثر تتركه وسائل النقل هذه؟
- كم تبلغ المسافة التي يقطعها زبائننا لشراء منتجاتنا، أو استعمال خدماتنا؟
- ما هو تأثيرنا في مجتمعنا المحلّي؟ وهل نقوم بتوظيف أشخاص محليين؟ وهل نقوم بدعم المجتمع وجمعياته الخيرية؟

الامتثال للمتطلّبات القانونية، والمتطلّبات الأخرى

يتعيّن عليك التدقيق في المتطلّبات القانونية التي يجب عليك الالتزام بها، وذلك قبل أن تضع الأهداف المحددة من أجل تحسين قواعد عملك. تُعتبر هذه العملية أساسية بالنسبة إلى وضع شركتك القانوني، وإلى مساعدتك على إعادة رسم القاعدة التي تنطلق منها. يمكنك تحديد الأهداف حول المدى الإضافي الذي ترغب في الوصول إليه، وذلك بعد أن تتأكد من التزامك الكامل بهذه المتطلّبات.

يُعد موقع وكالة البيئة في المملكة المتحدة نيتريغس Netregs ((www.netregs.gov.uk المرجع الأفضل لمعرفة القوانين والمتطلبات البيئية. يقدّم هذا الموقع الذي يتضمّن معلومات مفيدة، ويسهل تصفّحه، توجيهات تتعلّق بتنظيم الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم، ويتضمن التوجيهات الرسمية التي تقدّمها شركة المعدات الكهربائية الإلكترونية، والتي تقدّم نصائح متعلّقة بطريقة التخلّص من المعدّات الكهربائية (انظر الفصل الأول)، والقوانين المتعلقة بقطاعك المهني.

إذا كنتَ تعمل في صناعة البناء، مثلاً، فيمكنك البحث في أدّق التفاصيل القانونية المتعلّقة بالتخلّص من مادة الأسبستوس، أو كيفية التعامل مع الأخشاب اليابانية knotweed. أما إذا كنتَ تعمل في صناعة الأقمشة، فيمكنك أن تجد معلومات حول البروتوكولات التي تحتاج إليها، والمتعلقة بالتخلص الآمن من صبغات معالجة الأقمشة (الكيميائية).

تطوير الغايات، والأهداف، والبرامج

تتمثّل الخطوة التالية في وضع الأهداف المتعلقة بالمركز الذي تريد أن تصل إليه في غضون سنة من الزمن. تتعلق الأهداف التي تحددها بحجم شركتك بالطبع، لكن يتعيّن عليها في الحدّ الأدنى أن تحدّد زيادة الفعالية وتخفيض التكاليف المتعلقة بعمل شركتك.

نورد في ما يلي معلومات مساندة كثيرة عن كيفية تخفيض نسبة تأثير عمل شركتك في البيئة في كل من المجالات الأساسية التالية:

استخدام الطاقة

يمثّل تفحّص كيفية تخفيض استهلاكك للطاقة الكهربائية أفضل نقطة انطلاق، وذلك مع فرض ضريبة التبدّل المناخي 2001، وهي الضريبة التي أضافت 20 بالمئة على فواتير المستهلكين التجاريين للطاقة. يكلّف الاستخدام غير الفعّال لآلات المكاتب، الشركات المختلفة في المملكة المتحدة مبلغاً يصل إلى 100 مليون جنيه كل عام.

تقول شركة كربون ترست إن ترك جهاز الكمبيوتر في حالة التشغيل بشكل دائم (ليلاً نهاراً) يكلّف أربعة أضعاف ما يكلّفه عدم تشغيله ليلاً، وفي عطلات نهاية الأسبوع. أما ضوء النيون (الفلوريسنت) فيستهلك طاقة أكثر بنحو 500 مرّة من الطاقة اللازمة لإعادة تشغيله إذا تم تشغيله لأكثر من 15 دقيقة. وتستهلك آلة النسخ متوسطة الحجم، إذا ما تُركت في حالة التشغيل ليلاً، طاقة كافية لنسخ ما يزيد عن 1500 نسخة. يتطلّب إطفاء المعدات الكهربائية مجهوداً قليلاً جداً، ويجب

أن يكون حجر الأساس للبدء بإدارة جيّدة للبيئة.

إن التحوّل إلى استخدام المصابيح الكهربائية التي توفر في استخدام الطاقة لا يقلّ أهمية في مجال تخفيض التكاليف المالية، وتقليل التأثير السلبـي، لعمل شركتك في البيئة. تستخدم مصابيح التوفير طاقة أقل بنسبة 75 بالمئة عن المصابيح العادية الأغلى ثمناً، كما أنها سرعان ما تغطي كلفتها. يصدق الأمر ذاته إذا استخدمنا الأجهزة الكهربائية من فئة أ المتميزة بفعالية استهلاكها للطاقة، مثل الثلاجات.

يمكنك أن تجد نصائح إضافية عن عملية توفير الطاقة على موقع جمعية أصدقاء الأرض www.foe.co.uk/living/forum/ وعلى الموقع www.thecarbontrust.co.uk ((0800 585794).

إذا كانت شركتك تملك قسماً مختصّاً بتقنية المعلومات، تشمل مسؤوليته إدارة شبكة شركتك، فسيمكنك البحث عن حملة البرمجة الصديقة للبيئة التي تصدرها ، والتي تطمح إلى زيادة مستوى الوعي بالقضايا البيئية في أقسام تقنية المعلومات التابعة للشركات (www.computing.co.uk).

يؤثر المصدر الذي تقوم بشراء الكهرباء منه في هذا الاستهلاك. يُعتبر الموقع www.ukgreenpower.co.uk، مرجعاً هاماً يمكنك من خلاله معرفة معلومات أكثر عن عملية شراء الكهرباء المنتجة من مصادر قابلة للتجدّد. يمكن لشركتك، في الواقع، أن تنتج طاقتها الخاصة، وذلك من خلال استخدام تقنيات قابلة للتجدّد، مثل تركيب مضخّات الحرارة الصادرة عن الأرض، أو ألواح الطاقة الشمسية المنصوبة على أسطح مكاتب شركتك. يمكن أن تتوافر المِنح، في بعض الأحيان، والتي تساعدك في هذا المجال. يمكنك أيضاً أن تبحث في موقع برنامج الأبنية التي تترك نسبة قليلة من الكربون Low Carbon Buildings Programme (LCBP) على الموقع: www.lowcarbonbuildings.org.uk/home أو في اسكتلندة على الموقع، www.energysavingtrust.org.uk/schri.

إعادة التدوير

أوردت وكالة البيئة أنه يتم إرسال 75 بالمئة من نفايات المدن في المملكة المتحدة إلى المطامر، ويُحرق 9 بالمئة منها، في حين يتم إعادة تدوير 16 بالمئة المتبقية. يُقابل هذا الوضع أن الدول الأوروبية الأخرى تلجأ إلى إعادة التدوير بنسبة تتراوح ما بين 30 إلى 60 بالمئة.

لا تُعتبر الشركات أفضل حالاً. أوردت جمعية أصدقاء الأرض أن ما نسبته 70 بالمئة من النفايات المكتبية هي من الورق الأبيض ذي النوعية العالية، والذي يصلح لعملية إعادة التدوير، وبالرغم من ذلك يتم إعادة تدوير ما نسبته 15 بالمئة منه فقط. إن إعادة تدوير طن واحد فقط من الورق يمكنه أن يعني توفير 3,700 باوند من الأخشاب و24,000 غالون من الماء[8].

تقول رانيا سبونغ، وهي مديرة استشارات بيئية تعمل مع استشارات مراقبة النفايات البيئية (www.wastewatch.org.uk): "إن تخفيض كمية النفايات الأولية

الناتجة هو الطريقة الأكثر فعالية لتخفيض تأثير الشركات في البيئة، والتكاليف الناتجة عن هذا التأثير".

"يمكن لإجراءات بسيطة مثل وضع نظام أوتوماتيكي لآلات النسخ، والطابعات، يضمن الطبع على جهتَي الصفحة، واستخدام القصاصات الورقية كورق للملاحظات، أن يخفض من استهلاك الورق، والمشتريات المرافقة، وتكاليف التخلّص من النفايات، إلى النصف"[9].

يمكنك الحصول على المزيد من النصائح المتعلقة بعملية إعادة التدوير في الفصل 5. أما إذا أردتَ الحصول على معلومات أكثر حول التخلّص من النفايات المحددة بقطاع عملك، فيمكنك أن تنظر إلى الموقع www.netregs.gov.uk. ويقدّم برنامج إدارة الموارد والنفايات (www.wrap.org.uk) معلومات أيضاً عن الشركات التي تجمع النفايات.

المشتريات والمقتنيات

يمكنك، بعد أن شرعتَ في تخفيض استهلاكك للطاقة، وتقليص تأثير عمل شركتك في البيئة، أن تمضي قُدُماً من خلال شراء البضائع التي يُمكن إعادة تصنيعها فقط.

يُعتبر الموقع www.recycledproducts.org.uk، مثل مواقع نيتريغس NetRegs وراب WRAP، المدخل الحقيقي للّذين يبيعون التجهيزات القابلة لإعادة التدوير، والخاصة بالمكاتب الصغيرة، وبالشركات العاملة في قطاع البناء، وبقطاعات التصنيع والبيع بالتجزئة، بالإضافة إلى العاملين في مجال التصميم، والبستنة، والزراعة، وإدارة المنشآت.

تقدّم راب WRAP أيضاً نصائح أكثر تحديداً لبائعي التجزئة الذين يحبون العمل مع الشركات المورّدة من أجل تقليل كمية النفايات، وتخفيض كميات التغليف، وتشجيع عملية إعادة التدوير، بالإضافة إلى الشركات الصانعة التي ترغب بتقليل اعتمادها على المواد الأولية التي لم يسبق لها استخدامها، وكذلك للّذين يعملون في صناعة البناء ويرغبون بأن يكونوا أكثر فعالية.

السفر والنقل

تزداد تكاليف الازدحام أكثر فأكثر، وتزداد معها تكاليف استخدام مواقف السيارات، لذلك يمكنك أن تدعم موظفيك عن طريق تشجيعهم على استخدام وسائل النقل العام للوصول إلى أعمالهم، أو حثّهم على التناوب في استخدام سياراتهم. تمتلك هذه تأثيراً كبيراً في البيئة، تماماً مثل مسألة استخدام مداخيلهم. تمتلك هذه السياسة فعالية أكبر في ما إذا كنتَ مستعداً لمناقشة مسألة تناوب موظفيك استخدام في السيارات مع موظفي الشركات المجاورة لشركتك. يقدّم الموقع www.liftshare.com نصائح هامة حول الوسائل الفعّالة لتتشارك بها مع موظفين آخرين من أجل قدومك إلى العمل.

يمكنك التفكير في توظيف أشخاص يسكنون قرب شركتك، أي أن يكون

بإمكانهم الحضور إلى العمل سيراً على الأقدام، أو بواسطة الدراجة الهوائية، حيث يكون ذلك ممكناً، لأن لذلك تأثيراً كبيراً في البيئة في المدى البعيد. تقدّم إحدى الخطط الحكومية والتي تدعى اركب دراجة إلى العمل، حوافز تهدف إلى تشجيع الموظفين على استخدام قوتهم العضلية للوصول إلى أماكن أعمالهم، وذلك من خلال السماح لهم بالاستفادة من القروض طويلة الأمد للدراجات، وإعفاء معدات النقل، مثل المصابيح والأقفال، والسلال، من الضرائب. يمكنك أن تجد المزيد من المعلومات على الموقع: www.bikeforall.net.

يتعيّن عليك أيضاً أن تأخذ بعين الاعتبار الأميال التي تقطعها شاحنات شركات التوريد كي تزودك بما تحتاجه من السلع التي تحتاج إليها من أجل تسيير أعمالك. فكّر في الاستفادة من خدمات شركة توريد قريبة من مركز شركتك، إذا كان ذلك ممكناً. لن يقلّل هذا الأمر من تأثير منتجاتك، أو خدماتك، على البيئة فقط، ولكنه سيساعد أيضاً على دعم الاقتصاد المحلي، والذي يمكن أن يعتمد بشكل غير مباشر على توظيف الأشخاص الذين سيشترون منتجاتك، أو خدماتك، بعد ذلك.

يُعتبر استخدام هذا النوع من الحلقة النظيفة طريقة فعالة جداً من أجل وضع خطة عمل، وذلك عندما تقرر ترتيب الأولويات التي تعطيها للخيارات المتاحة أمامك. يعتمد العديد من الاقتراحات التي سبق ذكرها بعضها على بعض، ولذلك من المهم إدراك أن أي تغيير بسيط في شركتك سيكون له تأثير كبير.

الوعي البيئي في ممارسات العمل

يُعتبر تنفيذ ممارسات عملية أكثر وعياً بالمسائل البيئية إحدى الطرائق الأكثر قوّة للتأثير إيجابياً في البيئة. يمكن أن يقلّل هذا الأمر من استخدام وسائل النقل، ومن الحاجة إلى منشآت أكبر، وأكثر استهلاكاً للطاقة، بينما يقدّم الدعم إلى الموظفين من أجل تبنّي ممارسات سليمة تؤدي إلى توازن ما بين الحياة والعمل.

يُحتمل أن لا ترتاح لفكرة السماح لموظفيك العمل عن بُعد، أي من منازلهم، وكذلك لأن تعرض عليهم دوام عمل مرِن يسمح لك بتخفيض تكاليف استهلاك الكهرباء من خلال جعل منشآتك، أو مكاتبك مفتوحة خارج ساعات الذروة، أي في الساعات التي تكون فيها الكهرباء أغلى ثمناً. يمكنك الحصول على المزيد من المعلومات من الموقع www.flexibleworking.co.uk.

تطبيق وتشغيل نظام إدارة البيئة

تتمثّل الخطوة التالية في تطبيق خطتك. رأينا أن العامل الأكثر أهمية هنا هو السماح لموظفيك بامتلاك مشروعك، أي عدم التسلّط عليه من القمة وحتى القاعدة. يمكنك أن تؤسس مجموعة عمل، أو فريقاً أخضر، وذلك من أجل البدء بالممارسات، ووضع المقاييس، ومن ثم الانطلاق في وضع المعايير التقييمية. تابِع تنظيم اجتماعات منتظمة للتواصل بشأن الأمور التي تم إنجازها في بقية أقسام الشركة. تساعد هذه الاجتماعات على زيادة التزام الموظفين بالمشروع، وعلى رفع معنوياتهم، وعلى التوسّع في تنفيذ المشروع أيضاً.

ضبط وتدقيق نظام إدارة البيئة

يُعتبر تلقيك دعم فريق ثالث أمراً لا يقدّر بثمن في هذه المرحلة، لأنه يضع أمامك الموضوعية الضرورية لتضمن أنّك لم تخاطر في أي من المجالات الرئيسية الأخرى لشركتك. يُحتمل أن يكون السعي وراء الحصول على نصيحة فريق ثالث أفضل نقطة للانطلاق، هذا إذا ما كان تنفيذ المقياس البريطاني، BS 8555 من جانبك أمراً صعباً، أو نوعاً من أنواع المغامرة، أو مجرد استهلاك للوقت. أنصحك هنا، على أي حال، أن تسعى للحصول على دعم مجموعة، أو مؤسسة، ويفضّل أن تكون لا تبغي جني الأرباح، والتي تعمل مسبقاً بتوافق مع المقياس البريطاني 8555 ومقياس ISO 14001.

يقدّم موقع إنفايرووايز Envirowise (انظر الفصل 5، www.envirowise.gov.uk) معلومات إضافية عن المعايير المعتمدة. تقدّم العديد من المؤسسات التي لا تهدف إلى جني الربح، والمؤسسة محلياً، بديلاً جيداً من حيث تقديم المساعدة. يعرض، على سبيل المثال، برنامج الإدارة البيئية والتجارية، مشروعاً حاز على جوائز عدة، عبر مناطق وسط ميدلاند الشرقية، وشرق بريطانيا، لمساعدة الشركات على إعطاء أرباح عن طريق مراعاة التوازن البيئي، وتقليل تأثير هذه الشركات في البيئة.

يمتلك مشروع التحرك الدولي، الذي سبق أن تحدثنا عنه في هذا الفصل، برامج إقليمية أيضاً، ويتضمّن سمارت ووركس SmartWorks، البرنامج الذي يركّز على مساعدة الشركات في أنحاء لندن كافة التي يقلّ عدد موظفيها عن 250، أنفيزيون EnVision، وهي عبارة عن شراكة مؤلفة من عدة مؤسسات لديها خبرة بيئية في منطقة جنوب غرب بريطانيا، والتي تركّز بشكل أساسي على مساعدة الشركات صغيرة الحجم التي تسمّى الهدف 2، أو على مناطق أكثر حرماناً.

تقدّم مجموعات كهذه النصائح إليك عن كيفية وضع التقارير عن نجاحك، وكيفية إعلانها، عاماً بعد عام، وتساعدك على أمور مثل كيفية العمل للحصول على إجازة ISO 14001.

الماركات المهنية

إن البحث عن أي ماركات مهنية، أو إجازات مخصصة لجعل عملية التوازن البيئي أقرب إلى التحقيق والتطبيق في احتياجات محددة في مجال صناعتك (أو مهنتك) أو القطاع الذي تعمل فيه، أمر يستحق الاهتمام.

يُعتبر برنامج أعمال السياحة الخضراء (www.green-business.co.uk) أحد أفضل الأمثلة عن هذا الأمر. يمنح هذا البرنامج ثلاث جوائز (البرونـزية، والفضية، والذهبية) للفنادق، والشقق التي تقدم المنامة مع طعام الفطور، والوكالات السياحية، وشركات أخرى تشارك في قطاع أعمال الإجازات والسياحة، التي تلتزم بمقاييس محدّدة. أخذ ذلك المشروع الذي بدأ قبل عشر سنوات كمشروع محدود، بالتطور بسرعة، وذلك مع وجود أكثر من 1,200 عضو ينتشرون عبر المملكة المتحدة، وبات يشمل بعض أكبر سلسلة الفنادق التي تشغل مساحات واسعة.

تتميّز البرامج المجازة في أنها تستطيع تقديم النصائح الخاصة، والتي تُرفق بالدراسات النموذجية التي تتلاءم مع الاحتياجات المحددة للشركة، وتتضمّن كيفية تسويق الرسالة البيئية للزبون. تمتلك هذه البرامج طموحات مبنية تتعدى ما هو مدون على الورق، وكلّما طالت مدة عملها كلما أصبحت شبكة متطورة تمارس مهنتها بكل احتراف.

تقول أندريا نيكولاس، المديرة الإدارية لمؤسسة التجارة الخضراء المحدودةGreen Business UK Ltd، وهي مؤسسة لا تهدف الربح، وتدير برنامج السياحة الخضراء (الصديقة للبيئة): "تبيّن لنا أنه إذا لم تحصل على البطاقة الخضراء (تصنيفك بأنك صديق للبيئة)، فستخسر قدراً كبيراً من العمل. أقدم أحد المواقع السياحية المحلية على إزالة الشعار الأخضر (الصديق للبيئة) من موقعه، وذلك بسبب كثرة الأعمال التي تلقاها. أعاد ذلك الموقع، لحسن الحظ، وضع الشعار بعد فترة من الزمن".

يبقى برنامج السياحة الخضراء مع ذلك مثالاً مشرقاً لما يُمكن إنجازه بهذا الخصوص، فضلاً عن عدد قليل من الشركات العاملة في المهن الأخرى، والتي تحذو حذو الشركات التابعة لذلك البرنامج. توجد أمام شركتك فرصة كي تصبح علامة مشرقة في قطاع عملك، شرط أن تمتلك الوقت، والطاقة، والميل إلى الالتزام بالمحافظة على البيئة.

9 - الأعمال المصرفية والتمويلية التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية

نيك كيتلز

لا يقتصر التعامل المصرفي الذي يستند إلى معايير أخلاقية على اختيار مصرف يتمتع بكل المؤهلات القانونية. وإذا أردتَ أن تكون سياستك الأخلاقية فعالة حقاً فسيتعيّن عليك أن تكون صارماً بشأن كل إجراء مالي، أو قرار تتخذه. يتطلب العديد من هذه القرارات بعض الحكمة فقط، لكن بعض القرارات الأخرى تتطلّب منك بذل مجهود إضافي، هذا إذا أردت التأكّد من أن أموالك تعمل من أجل التغيير، وليس ضده.

القروض والحسابات

يتعيّن على الشركات الملتزمة بالمعايير الأخلاقية، والتي تبحث عن التمويل لتنهض وتمضي في عملها، أن تحسن اختيار المصرف الذي تريد الاقتراض منه، لأن ذلك أمر ضروري لمستقبل الشركة ونجاحها. إن الاتصال بمصرف مثل تريودوس Triodos (www.triodos.co.uk)، والمتخصص في إقراض المال للشركات ذات التوجّه الاجتماعي والبيئي، يعني إمكانية الإفادة من معرفة مثل هذه المصارف وخبرتها، بالإضافة إلى المال الذي تقترضه منها.

تمتلك بعض المصارف، أو شركات البناء، خبرة في مجال محدد، لِذلك يُعتبر بحثك في ما يتعدى (المصارف) البارزة التي تلتزم المعايير الأخلاقية أمراً هاماً جداً كي تتأكد من مطابقة مشروعك للتجربة التي تمتلكها المؤسسة المُقرِضة. تختص، على سبيل المثال، شركة البناء المتوازن بيئياً Ecology Building Society (www.ecologybuildingsociety.co.uk) التي تتخذ من غرب يوركشاير مركزاً لها، في إقراض أصحاب الشقق، والتعاونيات الإسكانية، والاتحادات الإسكانية، بالإضافة إلى مشاريع تجارية أخرى. أما يونيتي ترست بنك Unity Trust Bank (www.unity.uk.com) فيمتلك سجّلاً حافلاً بدعم المؤسسات التي لا تهدف الربح.

لا يمكن أن تستمر البنوك ذات التوجّه الأخلاقي من دون التمتع بالقدرة على جمع مبالغ كبيرة من المال. تمكّن مصرف تريودوس Triodos في العام 2006، من جمع 250,000 جنيه نتيجة بيع حصص وأسهم لصالح أربعة مستثمرين من القطاع الخاص يمتلكون شركة ناتورال بيلدينغ تكنولوجيز Natural Building Technologies، وهي شركة تختص بالمبيعات التقنية، وتطوير المنتجات. تخصصت الشركة في إدخال جيل جديد من مواد البناء والتصميمات إلى السوق. لعبت هذه الشركة أيضاً دوراً إرشادياً بارزاً لشركة كافيه ديريكت Cafedirect (www.cafedirect.co.uk) عندما أن ـزلت هذه الشركة أسهمها في العام 2004، والتي استطاعت جمع مبلغ يزيد عن 5 مليون جنيه من آلاف المستثمرين في القطاع الخاص، كما ساعدت في إدخال الشركة إلى المرحلة التالية من مراحل تطويرها.

أنصحك في هذه المرحلة أن تختبر سياستك الأخلاقية قبل أن تشرع في طلب

قرض من المصرف أو مجرد فتح حساب فيه. يطلب البنك التعاوني Co-operative Bank (www.co-operativebank.co.uk)، مثلاً من زبائنه التجاريين كافة أن يملأوا استمارة، وهي الاستمارة التي تخضع للتقييم مقابل السياسة الأخلاقية التابعة للمصرف. أما إذا اكتشفت الوحدة أي تناقض في الاستمارة فيُنقل الطلب عندها إلى وحدة السياسة الأخلاقية التابعة للمصرف. تخضع الشركة طالبة القرض إلى مراجعة للتأكد من التزام هذه الشركة بسلسلة من السياسات، بالإضافة إلى دراسة تشمل أكثر من 1,700 حالة بحث تمتلكها الوحدة في ملفّاتها. تظهر الأرقام الأكثر حداثة والمتوافرة لدى المصرف أنّه في العام 2002 رفض المصرف 29 بالمئة من الطلبات التي عُرضت على وحدة السياسة الأخلاقية التابعة له. ورفض أيضاً ما قيمته 10 مليون جنيه من طلبات القروض في العام 2005.

يشتهر المصرف (أو البنك) التعاوني بأنه أبرز مؤسسة تمويلية ملتزمة بالمعايير الأخلاقية، كما تُعطى الحرية لكل شركة باختيار بؤرة تركيز سياستها الأخلاقية، وكيفية تنفيذها. تشتمل سياسة شركتك الأخلاقية على الاشتراك في التكافل الاجتماعي. يعني ذلك أن التعامل مع مصرف باركليز Barclays هو الخيار المناسب لك. نشط المصرف في السنوات الأخيرة في دعم اتحادات التسليف، ومؤسسات تمويل تطوير الأحياء، وهي المؤسسات التي تعطي تسليفات شخصية، أو للشركات التي يصعب عليها الحصول على قروض من مصادر أخرى، والتي تضطر في معظم الأحيان إلى دفع معدلات فائدة مرتفعة جداً إلى المقرضين المحليين.

برامج تمويلية أخرى

يُحتمل أن يلعب زبائن الشركات دوراً حاسماً جداً في تحديد شكل تعامل السوق بالنسبة إلى البرامج التمويلية الأخرى، أي مثلما هي الحال مع المستهلكين الآخرين.

التوفير

يمكنك التفكير جدياً في إيداع المال في المصرف الخيري Charity Bank (البنك الوحيد في المملكة المتحدة الذي لا يهدف الربح) قبل تسليم الجداول إلى مفوّض الضرائب، هذا إذا كنت ترغب بالتوفير مقدماً من أجل الضرائب. قدّم هذا المصرف قروضاً يمكن تحمّلها يبلغ مجموعها ما يزيد عن 55 مليون جنيه إلى أكثر من 500 جمعية خيرية من تلك التي لا تستطيع الحصول على قروض كبيرة بسهولة. يمكنك الحصول على المزيد من المعلومات عند زيارتك الموقع www.charitybank.org، أو الاتصال بالمصرف على الرقم 01732774040.

التأمين

لا تقفز شركات التأمين إلى أذهاننا عندما نفكر في المؤسسات الريادية لإحداث التغيير، لكن توجَد بعض الشركات التي تدرك أنّها يمكن أن تكون وسيلة للتطوّر المستمر. تضع مؤسسة نايتشور سايف بوليسيز Naturesave Policies Ltd (www.naturesave.co.uk)، 10 بالمئة من جميع أقساط التأمين الشخصية التي تجمعها في صندوق مخصص لمساعدة المشاريع البيئية، والمشاريع التي تهتم

بحماية الطبيعة. تقدّم هذه المؤسسة مراجعة مجانية للأداء البيئي لزبائنها التجاريين كافة إضافة إلى تقديمها مساعدة مالية للشركات المالية الصغيرة ومتوسطة الحجم، وذلك لمساعدتها على التقليل من انبعاثات الكربون.

الرواتب التقاعدية

تعتزم حكومة المملكة المتحدة على أن تزيد من مشاركة أصحاب العمل في تعزيز مدفوعات الرواتب التقاعدية وإدارتها، وذلك نتيجة للفضائح العديدة المتعلّقة بالتلاعب بالرواتب التقاعدية التي ظهرت في السنوات القليلة الماضية. يمكن أن تشرح لموظفيك أنّه يوجَد في البلاد أكثر من 70 صندوقاً يلتزم بالمعايير الأخلاقية في المملكة المتحدة، والتي يمكنهم أن يستثمروا فيها، وذلك إذا قاموا بحسم نسبة معينة من جداول رواتبهم. ينبغي، بطبيعة الحال، الحصول على استشارة خبير في هذا المجال من أجل مساعدة موظفيك على اتخاذ الخيار الصحيح. يوجَد عدد كبير من الذين يدّعون أنهم مستشارون في شؤون التمويل الأخلاقي، مثل مجموعة المستثمرين الأخلاقيين Ethical Investor Group، ويمكنك زيارة موقعها (www.ethicalinvestors.co.uk). تزعم هذه المؤسسة أنّها ستكون مسرورة بالقيام بمراجعة برنامج التقاعد للشركات التي تلتزم المعايير الأخلاقية.

يمكنك حتى أن تقوم بإنشاء صندوق توفير بنفسك إذا وافق كل الموظفين على الاشتراك في الصندوق ذاته، وهكذا ستقل تكاليف تغطية الصناديق التي هي من خارج الشركة.

إدارة دفع الفواتير في شركتك

تقدّر مؤسسة حملة ممارسات أفضل في الدفع Better Payment Practice Campaign (www.payontime.co.uk)، وهي الحملة التي تلقى دعماً من الحكومة، أن الشركات صغيرة الحجم تخسر مليارات الجنيهات كل عام نتيجة التأخر في دفع الفواتير الصادرة عنها، أو عدم دفعها، حتى إن بعض هذه الشركات تصل إلى حدّ الإفلاس لهذا السبب. لا يُعتبر التأخر في دفع الفواتير أمراً غير أخلاقي فقط، ولكنّه ممارسة غير سليمة للعمل التجاري أيضاً. يمكن أن يؤثّر هذا الأمر سلبياً في سمعتك لدى الشركات التي تشتري سلعك منها، كما أنه يُضعف الاقتصاد ككل من خلال إعاقة نموه. يُفترض أن تتدفق السيولة النقدية في الدورة الاقتصادية بكل سهولة، وليس بشكل متقطع، بدءاً من الشركات الضخمة ونـزولاً حتى سلسلة شركات التوريد. تقوم نسبة لا تتجاوز ثلث الشركات العامة المحدودة، مع الأسف، بدفع فواتيرها ضمن مهلة 30 يوماً، ولم يلاحظ أي تحسّن في معدّل مواعيد التسديد على مدى فترة تزيد عن أربع سنوات[10].

تلعب الشركات الصغيرة دوراً لا يقل أهمية في الاقتصاد. نستنتج هنا أنك إذا صمّمت على صياغة سياسة أخلاقية مبنية على الصدق والنـزاهة فسيتوجب عليك إذاً أن تكون على استعداد للالتزام بالشروط التي تضعها الشركات المورّدة، وأن تدفع الفواتير في تواريخ تسديدها.

ينبغي أن تستند شروط الدفع إلى اتصالات واضحة ومنفتحة بين الطرفين في كل الأوقات، أما إذا كانت الشركة المورّدة تفرض عليك شروطاً لا تستطيع الإيفاء بها، فسيتوجب عليك، ببساطة، أن لا تقبل بها. إذا رسمتَ سياسة أخلاقية تحدّد بموجبها الأشخاص الذين ستعمل معهم، وأولئك الذين لن تتعامل معهم، فإن ذلك لا يعني توقفك عن التحرّي عن قدرة زبائنك على الدفع، وعلى الأخص إذا كانت شركتك تقدّم التسليفات، لأنه من المهم أن تعرف إلى مَن تقدّم هذه القروض. يتعيّن عليك أن تجري تحريات كاملة عن جميع زبائنك المحتملين في ما يتعلّق بتسليفهم الأموال، حتى لو جاؤوا من قِبَل شخص تعرفه. ستكشف لك هذه التحريات أي أحكام جديدة يُمكن أن تكون صدرت عن محكمة المقاطعة بسبب تأخر زبائنك في الدفع. يمكنك أيضاً مراجعة مجلس الشركات Companies House، والطلب من المسؤولين الاطّلاع على حسابات هذه الشركات على موقعها (www.companieshouse.gov.uk).

لا تتردد في مطالبة زبونك المحتمل بدفع قسط من الفاتورة، حتى ولو كان هذا الزبون يتمتع بسجل جيّد في دفع الديون، وذلك حتى تستطيع الوثوق تماماً بذلك الزبون. تأكّد دائماً بأنّك قمت بتدوين شروط الدفع خطياً، ومن المفضّل أن يكون الاتفاق مدعوماً بعقد موقّع، وذلك لكي تكون شروط الدفع واضحة بالنسبة إلى الجميع. تقول جمعية تحسين طرائق الدفع Better Payment Practice Group، إن شركة واحدة من أصل ثلاث لا تكترث بهذه الإجراءات.

يتعيّن عليك أيضاً أن تكون مستعداً لاستخدام القانون كي تحصل على المال الذي قمت بإقراضه، وذلك في حال تخلّف الزبون عن الدفع. يوجَد عدد من البرامج المتخصصة في هذه الأمور، مثل حملة تحسين طرائق الدفع Better Payment Practice Campaign المذكورة سابقاً، والدافع الملتزم Prompt Payer (www.promptpayer.co.uk)، وهي المؤسسة التي تعطي استشارات تفصيلية عن قضايا مثل:

- القوانين المتعلّقة بفرض فائدة على التأخر في سداد الديون
- التفاوض مع المتأخرين عن الدفع
- النظر في حقيقة الأعذار الشائعة المستخدمة لتأجيل الدفع مدة أطول
- إقامة دعوى في المحكمة، إذا كان ذلك ضرورياً

تأكد من أن القانون يقف إلى جانبك، بالرغم من بطء هذه العملية. إن اللجوء إلى استصدار أحكام من محكمة المقاطعة هو تحرّك في الاتجاه الصحيح بالنسبة إلى معظم المعاملات التي تجري من شركة إلى شركة، وهو التحرك الذي يضمن حصولك على مالك في معظم الحالات. تُعتبر الأحكام الصادرة عن محكمة المقاطعة بمثابة علامة سوداء بالنسبة إلى أي شركة لأنها تحذّر الشركات الأخرى من التعامل معها بسبب سجّلها في عدم الدفع. يمكن أن تُزال هذه العلامة السوداء إذا ما تم الدفع ضمن الوقت المحدد من تاريخ صدور حكم المحكمة. تقدّم حملة تحسين طرائق الدفع والدافع الملتزم أيضاً سجّلات وتعهدات يمكنك التوقيع عليها لتظهر التزامك بالدفع في الوقت المحدد. لا تمتلك هذه التعهدات أي مفاعيل قانونية، لكنها تحذّر الزبائن المحتملين من أنه لن يتم التساهل مع أي تقصير في

الدفع.

توجَد، مع ذلك، طرائق أخرى تهدف إلى تسهيل تدفق السيولة النقدية إلى شركتك من دون أن تعرّض سياستك الأخلاقية للخطر. إن برامج تبادل المدفوعات المحلي Local Exchange Trading Schemes (LETS)، أو بنوك الوقت TimeBanks، (المتفرعة عن مشروع بنك الوقت TimeBank في المملكة المتحدة، والذي يتوافر على الموقع: www.timebank.org.uk)، هي شبكات تستند إلى المجتمع المحلي (الأحياء) بحيث يمكن للأفراد، والمجموعات التطوعية، والشركات الصغيرة، تبادل البضائع والخدمات بعضها مع بعض، من دون الحاجة إلى المال. يُستخدم نوع من أنواع أنظمة التسليف في هذه الشبكات، وهو الأمر الذي يعني عدم الحاجة إلى التبادل المباشر.

إن الاشتراك في برامج كهذه يساعد أفراد المجتمع المحلي (سكان الأحياء) على الحصول على السلع، والخدمات التي يحتاجون إليها من دون الحاجة إلى المال. يسمح لك هذا الوضع بالاستفادة من السلع والخدمات، مثل استئجار الأدوات والأجهزة، ورعاية الأطفال، والإصلاح أو النقل، وهو الأمر الذي يمكنه، من ناحية أخرى، إحداث تخفيض كبير في نفقات شركتك.

تقاسم الثروة

إذا كانت شركتك ملتزمة بالممارسات الأخلاقية في ما يتعلّق بالتجارة المنصفة، وتلتزم بمبادئ هذه التجارة، وبمبادئ التوظيف السليمة، فإن ذلك يعني أنك تقوم بالكثير من أجل ضمان إعادة توزيع الثروة في العالم بشكل أفضل. توجَد، مع ذلك، طرائق كثيرة تضمن لك تقاسم الثروة شركتك. إذا أعطيت موظفيك نصيباً من الأرباح التي تحققها، أو إذا سمحتَ لهم بتملّك حصة فيها كمساهمين، فستتمكن من إعطائهم حوافز كبيرة جداً. تُظهر الأبحاث التي أجريت على شركات عديدة أن إشراك الموظفين في ملكية الشركة يمكن أن يكون له أثر إيجابـي في أداء الشركة، من خلال تقليل الشعور بالفروق ما بين و أي بين الإدارة والموظفين، والتقليل من الميل إلى ترك العمل، وتشجيع زيادة ملاحظة سلوك عمل الزملاء.

يبرز لدينا خيار آخر في إنشاء تعاونية للعمال والموظفين، إما كشركة جديدة، أو من خلال خيار آخر يقضي بتغيير هيكلية شركة موجودة بالفعل. يسهم هذا الإجراء في تقدّم الأمور خطوة واحدة إلى الأمام بعد إشراك الموظفين في ملكية الشركة، أي أن الموظفين يصبحون جزءاً من مالكي الشركة. يعني هذا، في أبسط الحالات، أنّهم سيشاركون في المسؤولية عن جميع ممتلكات الشركة، والقرارات التي تؤخذ حول مستقبلها.

توجد مصادر عدة يمكنها تقديم المساعدة، مثل بيزنس لينك Business Links المحلية، أو (ICOM) حركة الملكية التجارية المشتركة Industrial Common Ownership Movement قسم الجمعيات التعاونية في المملكة المتحدة، على الموقع (www.euro-social-economy.org.uk/icom)، وهو الموقع الذي يقدّم نصائح بشأن

الهيكلية التنظيمية التعاونية التي تناسب شركتك.

إن الطريقة التي تختارها لإدارة أموالك في الشركة، هي إحدى أكثر التصريحات (البيانات) القوية التزامك بالعمل الأخلاقي. أخيراً، ستكشف الخيارات التي أخذتها بشأن الأمور المالية إلى أي حدٍّ يمكنك الوصول في تطبيق سياستك الأخلاقية.

يمكنك الحصول على قائمة كاملة بالمصارف التي تتّبع المعايير الأخلاقية إذا راجعتَ دليل العمل المصرفي المسؤول *Guide to Responsible Banking* الصادر عن خدمات أبحاث الاستثمارات التي تلتزم المعايير الأخلاقية (EIRIS). يمكنك الاتصال بتلك المؤسسة عبر الإنترنت على الموقعwww.eiris.org.uk، أو عبر الهاتف على الرقم 020-7840-5700.

وجهات نظر

وجهة نظر 1

كاري سومرز

كاري سومرز هي مؤسِّسَة شركة باشاكوتي (www.pachacuti.com) ومالكتها، وهي الشركة التي تبيع أزياء عصرية بحسب قوانين التجارة المنصفة. تلتزم كاري بدعم المنتجين الأميركيين اللاتينيين لديها، وتمكينهم من المحافظة على مهاراتهم التقليدية وتعزيزها. تمّت تسمية باشاكوتي في العام 2006، كأفضل شركة متطوّرة في الحياة الريفية.
Country Living Enterprising Rural Women Awards (جوائز النساء أصحاب المشاريع الريفية). وفازت بجائزة الالتزام بالمعايير الأخلاقية للشركات البريطانية الصغيرة British Small Business Champions Ethical Award في العام 2007.

الخلفية

تعني كلمة باشاكوتي "العالم مقلوباً رأساً على عقب" في لغة كويشوا Quechua، وهو التعبير الذي يصف طموح سومرز في تقديم دليل على إمكانية إدارة شركة ملابس بشكل ناجح، والتي تفيد المنتجين، وتحترم التوازن البيئي في الوقت ذاته.

تشرح كاري سومرز: أسّستُ الشركة في العام 1992، بعد أن أكملت دراسة الماجستير في دراسات الأميركيين الأصليين. صُدمتُ خلال رحلة بحث قمت بها إلى الإكوادور لدى رؤيتي أنماطاً من التجارة غير المنصفة، حيث يحقق الوسطاء كل الأرباح. سمعت في جولتي هذه عن تعاونيتين تعرضتا للتهديد من قِبَل وسطاء أقوياء حتى وصل الأمر إلى حد التخريب والإحراق. قررت أن أتحرك عندها، وأعطيت المنتجين التمويل اللازم كي يتمكنوا من شراء المواد الأولية بالجملة. لم أمتلك، في ذلك الوقت، أي خلفية في فن التصميم، لكنني استطعت تصميم مجموعة من الملابس المحبوكة استناداً إلى فن الكهوف الذي ينتشر في المنطقة، والتي أثبتت أنّها تتمتع بشعبية كبيرة جداً إلى حدّ أنها بيعت بشكل كامل في فترة ستة أسابيع فقط. تشجّعت لدى رؤيتي الفروقات الملموسة التي أحدثها هذا الأمر على مستوى معيشة المنتجين، وقررتُ التوقف عن دراستي لنيل شهادة دكتوراه في الفلسفة، وذلك من أجل التركيز على تحسين معيشة عدد أكبر من مجموعات المنتجين في منطقة الأنديز.

تطوّر العمل بسرعة منذ ذلك الحين، حتى إننا بتنا نـزوّد المتاجر بمنتجاتنا، ونرسل كتيّبات القوائم الشرائية في البريد إلى جميع أنحاء العالم. تتضمّن قائمة زبائننا متجر كونران وفنويكس، بالإضافة إلى دليل ناشيونال ترست.

إننا نعمل مع مجموعة متنوعة من المنتجين في أميركا اللاتينية، ونحن فخورون بدعم جمعيات مثل جمعية القبعة النسائية البانامية في الإكوادور، وهو الأمر الذي يؤمن الدخل الرئيسي لأكثر من 200 ناسج. يزداد التزامنا بالعمل بشكل منتظم، ومع ذلك بدأت العمل في شهر حزيران من العام 2007، مع تعاونية جديدة والتي بدأت التصدير لتوها، وأعتزم شراء كامل إنتاجها! أعمل أيضاً مع أكثر من 400

مطرّز، وخياط، وحابك صنّارة، وتاجر قبعات نسائية، من الذين يشاركون في تعاونيات، ومجموعات اجتماعية في الأحياء، ونوادٍ خاصة بالأمهات في كل منطقة من مناطق الأنديز.

يتّضح لدينا أن التجارة المنصفة تعني التأكّد من أن المنتجين الذين أتعامل معهم يتلقّون مداخيل مناسبة لقاء أتعابهم، وأحياناً تكون ضعف الثمن الذي يحصلون عليه من بيع إنتاجهم إلى وسيط. أحاول مع ذلك بذل مجهود إضافي، وأعمل بنشاط لتحسين ظروف العمل، وتعزيز قوة العاملات، كما أنني أحاول التأكّد من التوازن البيئي من خلال تخفيض كمية استخدام المواد الكيميائية، واستعمال أزار لا تؤذي الغابات المطرية.

اكتشفت أن زبائننا مهتمون بالبرنامج بكامله: المبادئ التي نعمل بموجبها، والمنتجات التي نعرضها، وكيف تبدو كل قطعة من منتجاتنا، وما إلى ذلك. يندهش كثيرون بكيفية انغماسي بالعمل، لكنني أشارك في الواقع في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج، بدءاً من التصميم وصولاً إلى نهاية عملية الإنتاج.

التحديات

اكتشفت أن أكثر أجزاء العمل إثارة للتحدّيات هي الإشراف التام على حركية عملّيتي الإنتاج والإدارة، لأن عدم معرفة المرء بما يُحتمل حدوثه للمنتجات في أثناء نقلها هو أمر يرهق الأعصاب. يمكن، على سبيل المثال، أن يعوّق المطر الغزير عملية تسليم الإنتاج، بالإضافة إلى إمكانية ظهور أعطال، وما إلى ذلك. يشعر المرء في بعض الأحيان أن الأمور كلها خارجة عن السيطرة، كما علمتُ مراراً بأمر اختفاء شحنات من المنتجات، لكنها كانت تعود كي تظهر بأمان بعد بضعة أسابيع!

أردت أن أبسّط العمل فأقدمت على جمع كل شؤون النقل تحت سلطتي. (يشعر المرء أحياناً أن العمل في المكتب مضجر بعض الشيء، ولكنني أعلم أنّه أساسي، وأحب القيام به بنفسي، لكي أكون على علم بكل ما يحصل). إننا نعتمد إلى حدٍّ كبير على منتجينا لمعرفة آخر أخبار سير طلبات الشراء، لكن نظراً للمسافات البعيدة التي تفصل بيننا يصبح الأمر صعباً في بعض الأحيان. يمتلك بعض المنتجين هواتف، ولكنّ الاتصال بهم لم يكن دائماً على درجة من الوضوح. عمدتُ في حالات كثيرة إلى ترك رسائل في محطات الوقود، وذلك كي يستلمها أصحابها عندما يزوّدون سياراتهم بالوقود، وفي أحيان أخرى كنت أترك هذه الرسائل في منازل أفراد العائلة.

اختبرت الكثير من خلال إدارتي لهذا العمل، بالرغم من مسؤولياتي الكثيرة، وإنني أعتبر أن زيارة المنتجين الذين أتعامل معهم في الإكوادور أمر مفيد لي. تذكّرني هذه الرحلات دائماً بكمية العمل الذي ينبغي القيام به، كما أنها تجدّد الشعور بالغاية التي وضعتها لعملي. تمتلك الأمور الصغيرة تأثيراً هائلاً في سير العمل، أعني أموراً مثل تقديم مكافأة للعمال في بعض المناسبات، أو تقديم عشر مرتبات إضافية للموظفين الذين هم على وشك التقاعد. أسّسنا كذلك صندوقاً يمكّن كل العمّال من سحب الأموال التي يحتاجون إليها في جنازة أحد أفراد

عائلاتهم. تبدو المبالغ المستخدمة صغيرة جداَ بالنسبة إلينا، ولكنها تعني الكثير بالنسبة إلى العمّال. تبقيهم هذه الأموال على قيد الحياة في حالات كثيرة، لأنهم لا يستفيدون من دعم الحكومة، وإذا لم يكن لديهم أقرباء للاعتناء بهم، فسيُتركون لوحدهم في شيخوختهم من دون برنامج التقاعد لدينا.

المشاريع المستقبلية

أعطتني ابنتي سيينّا الإلهام لتأسيس شركتنا الجديدة، وهي الشركة التي تصنع الأزياء المدرسية الموحدة، والمصنوعة من مواد عضوية تتّبع مبادئ التجارة المنصفة. تغلّف معظم الألبسة المدرسية الموحدة هذه الأيام بمادة التيفلون، وهي مادة (مكوّن) يُعتقد أنها تسبب السرطان. تبيّن أيضاً أن الألبسة المدرسية التي تحمل علامة إيزي كير Easy Care تحتوي على مستويات عالية من مادة فورمالديهايد. سمعت ابنتي بهذا الأمر، فرفضت أن ترتدي هذه الملابس. لم نستطع أبدا إيجاد أي ملابس مدرسية موحدة لا تحتوي على هذه المواد المغلّفة، لِذا قمنا بتطوير الماركة الخاصة بنا لأجلها.

تبلغ شركتنا الجديدة كلين سلايت Clean Slate بالكاد عاماً واحداً من عمرها، ويمكن لك أن تزور موقعنا (www.cleanslateclothing.co.uk) لمعرفة المزيد عنها. جاءت فترة التأسيس صعبة بعض الشيء من ناحية البضائع، من حيث وصل 25 بالمئة منها بقياسات غير صحيحة! لقد كلّفنا هذا الأمر آلاف الجنيهات. لقيت منتجاتنا استقبالاً جيداً، وها نحن الآن نحصل على الكثير من الطلبيات للألبسة الصيفية المصنوعة من المواد العضوية. لقينا اهتماماً كبيراً من أهالي الطلاب، وبشكل خاص الذين يشكو أولادهم من الإكزيما (مرض جلدي)، أو من أنواع أخرى من الحساسية، والذين وجدوا صعوبة كبيرة في إيجاد ملابس لم تتمّ معالجتها بالمواد الكيميائية.

وجهة نظر 2

نيك كيتلز

نيك كيتلز هو كاتب حر، ومستشار في شؤون الماركات التجارية. يشرح كيتلز في وجهة النظر هذه، كيف شكّلت صياغة السياسة الأخلاقية نقطة التحوّل لشركته، حيث برزت أمامها فرصاً جديدة أسفرت عن نمو ملحوظ.

القصة الخلفية

تعوّدت أن أعمل دائماً بصدق ونـزاهة، وتعزّز ذلك الجانب من حياتي العملية عندما واجهنا، شريكي وأنا، زبائن تأخروا في الدفع مدة طويلة. سأختصر لكم هذه القصة الطويلة وأكتفي بالقول إن أحد زبائننا رفض دفع أجرنا بعد أن أنجزنا عملاً له. اتصلنا به لمناقشة كيف سيتمكن من الدفع لنا، وذلك بعد انتهاء المدة المتفق عليها للدفع، ولكنّه تجاهل مكالماتنا بكل بساطة. اعترف لنا أخيراً، بعد مضي بعض الوقت، أنّه كان ينتظر دفعة من أحد زبائنه كي يستطيع أن يدفع لنا. أوضحنا له أن هذا ليس خطأنا، وأن إدارة تدفق السيولة بشكل أفضل في شركته هي من مسؤوليته، وليست من مسؤوليتنا.

قرّرنا أخيراً، بعد أن تلقّينا مزيداً من الوعود التي لم تنفّذ، أن نقيم دعوى قضائية ضده. يُحتمل أن تكون هذه العملية طويلة ومكلفة، لكن شعرت أنّه علينا القيام بها من حيث المبدأ. شعر زبوننا بالغضب، ومع ذلك تبيّن لنا أنّ محكمة المقاطعة قد أصدرت أحكاماً بحقه بسبب عدم تسديده مبالغ متوجبة عليه (نصيحة: تحقّق دائماً من تصنيف الدائنية للزبون المحتمل الجديد قبل أن توافق على العمل معه. كان بإمكاننا أن نوفّر الكثير من الوقت والجهد فعلاً، ونحن بلا شك شرعنا في تطبيق هذه النصيحة منذ الآن). راوغ الزبون حتى بعد صدور قرار المحكمة، وبعد أن تسلّمنا دفعة أولى تمثّل نصف المبلغ المستحق، لكننا اتّفقنا على خطة لتسديد المبلغ الباقي. حدثت تحولات كثيرة مع مرور الوقت، واعترف الزبون بغلطته، حتى إنه قدّم اعتذاراً لنا. احتاج الأمر إلى 11 شهراً من تاريخ إصدار الفاتورة الأصلية وحتى تسديدها بالكامل. طلبت من محكمة المقاطعة في النهاية، وبسبب التغيّر الذي طرأ على موقف الزبون، شطب الأحكام القضائية الصادرة عنها بحقه.

اكتشفنا، في حادثة أخرى، أن زبوناً سابقاً كان يدعم بفعالية المطالبة بإعادة السماح بحرفة صيد الحيتان التجارية إلى وضعها السابق، وذلك في الوقت الذي كنّا نعمل معه. شعرنا بالحزن الكبير عندما اكتشفنا هذا الأمر، وذلك لأننا داعمون ناشطون لحماية الحيوانات الثديية ومنها الحيتان. أدركنا أنّه لو كنا نمتلك سياسة أخلاقية عندها، والتي كانت ستحدّد مع مَن نريد التعامل، ومع مَن لا نريد ذلك، وتحت أي شروط، لما كنّا قبلنا العمل مع ذلك الزبون منذ البداية.

كانت لحظة فاصلة، لذلك قرّرنا أنّه بدءاً من تلك اللحظة وصاعداً سنكون واضحين جداً حول مَن يجب أن نعمل معه (وكيف)، كما يتعيّن على زبائننا القبول بهذا الأمر، بدلاً من حصول العكس. في البداية خشينا من احتمال خسارة أعمالنا،

ولكن شعرنا بثقة كبيرة حول هذا الأمر الذي رغبنا في تحقيقه بشدة.

لغز الأرباح والأخلاق

يتساءل الناس فعلاً حول كيفية أن تكون الشركة مربحة وأخلاقية في الوقت ذاته، وكأن تحقيق الأرباح يحول دون الالتزام بالأخلاق. سألت نفسي عن كيفية الجمع بين الأمرين. نعرف أن الغاية المركزية بالنسبة إلى عدد كبير من أنشطة الشركات تدور حول موضوع مركزي: "كيف يمكنني أن أسجّل نقطة عليك؟"، لكن في واقع الأمر يبدي الناس استعداداً للإصغاء إليك عندما يسمعون أمراً جديداً، لأنهم يسرّون عندما يتعرفون إلى مفاهيم جديدة. أعتقد أن الناس قد تعبوا من طريقة تحدّث المسوّقين إليهم، وهكذا فهم يتجاوبون بشكل جيد مع الذين يحدثونهم بصدق.

إن امتلاكك سياسة أخلاقية في أعمالك لا يعني التوقف عن كونك عملياً، ومستعداً لتغيير المنتجات والخدمات التي تقدّمها، هذا إذا كانت آراء الزبائن تكشف لك عن أمور صحيحة.

كانت شركتنا نيوميث كريبايت NewMythCreate، على سبيل المثال، عبارة عن شبكة من الكتّاب والمستشارين المستقلّين. قمنا بمراقبة سير خطتنا التسويقية بعد أن انتهينا من صياغة سياستنا الأخلاقية، كما أطلقنا حملة إعلانات على موقع غوغل، ركّزنا فيها على فكرة العمل الأخضر (المتوازن بيئياً)، ولكن لم يكن لهذه الحملة التأثير الذي كنّا نتوقعه. تلقت إعلاناتنا، في واقع الأمر، آلاف الزيارات، لكنّها لم تتحوّل إلى عمل جديد بالنسبة إلينا.

تفحّصنا بدقة الأمور التي كنّا نقوم بها، وأدركنا أنّنا كنّا نحاول جمع أمور كثيرة جداً تحت مظلة واحدة. تعوّدت، مثلاً، على أن أكون كاتب إعلانات، ومستشاراً، ومتعهداً ثانوياً، ومدير أعمال كتّاب آخرين، وكنت أسوّق كل هذه النشاطات من الموقع ذاته. لم تكن سياستنا الأخلاقية، مع كل ذلك، تتمحور حول ما كنّا نقوم به، أو حول تعاملنا مع الزبائن، مع أننا كنا مرتاحين إليها.

قرّرنا، لكل هذه الأسباب، أن نفصّل عناصر عملنا كي يكون واضحاً أكثر. إنني أسوّق عملي الآن بصفتي كاتب إعلانات مستقل (وذلك بعد أن استغنيت عن شبكة الكتّاب المستقلّين لأن هوامش أرباحنا كانت ضيقة جداً)، كما أنني أقدّم استشارات تستند إلى معايير أخلاقية، بالإضافة إلى التسويق الصادق فعلاً، وذلك بعد أن أسّست شركة جديدة أسميتها براند بيوتيفل BrandBeautiful، كما أنني أعدت إطلاق شركة نيوميث كريبايت NewMythCreate، وأعدت هيكلتها بتحويلها إلى شركة نشر إلكترونية.

تسلحنا بهذا الوضوح الجديد في أفضل طريقة لتسويق أنفسنا، كما ساعدتنا سياستنا الأخلاقية على الحصول على أعمال من أشخاص يريدون فعلاً العمل مع شركة تعمل ضمن سياسة كهذه. أما إذا لم يلتزم الزبائن المحتملين بهذه السياسة، ولم يكونوا على استعداد للعمل معنا بالطريقة التي تريحنا، فإننا لا نعمل معهم.

كان هذا، بالتأكيد، أصعب درس تعلمناه، ولكنّه كان الأصح، لأنّه ساعدنا على

زيادة تركيزنا، كما نأمل أن تصبح الشركة أقوى من خلاله أيضاَ.

ماذا بشأن العمل لنفسي؟ أعتقد أن هذا الأمر مثير على الدوام. أحبّ أن أمتلك مهنة حرّة، وأحب الاستقلالية بالتحديد. يتطلّب تسويق عملك الكثير من الدوافع، بالطبع، ولكن إذا ثابرت في هذا السبيل، فسيكون الأمر رائعاً.

وجهة نظر 3

ليزلي سومرز

ليزلي سومرز هي مؤسِّسة شجرة الشعلة Flame Tree، وهو مشروع يلتزم مبادئ التجارة المنصفة الذي تأسّس في المملكة المتحدة وغانا. تبيع شجرة الشعلة Flame Tree سلسلة من المنتجات تتراوح ما بين المصنوعات الحرفية والملابس المصنوعة في شمال غانا على أيدي النساء اللواتي يستفدن من فرص التطوير والتنمية، كما أننا ندعم مشاريع تعليم كبار السن القراءة والكتابة في تلك المنطقة. أما الذراع الأخرى للشركة فتعمل في توتينهام الواقعة إلى الشمال من لندن، حيث تلتزم تدريب الشبان وإيجاد فرص عمل لهم، بالإضافة إلى تكوين روابط في ما بينهم وبين الناس في غانا.

تشرح ليزلي هنا الدوافع التي حثّتها على تأسيس شركتها، وما هي العوامل التي ساعدت على إنجاح هذه الشركة بشكل كبير.

اعتدت على العمل في منظمة غير حكومية. اصطحبت شباناً أكملوا دراستهم الثانوية العامة، أو أنهم يتابعون دراسة المرحلة الأولى منها، وذلك كي يشاركوا في رحلات، من ضمن عملي في تلك المنظمة، تهدف إلى اكتساب خبرة قصيرة المدى عن الحياة في إفريقيا. توافرت لدي الفرصة لزيارة توغو وغانا، وهي التي أكسبتني وعياً كبيراً بالفروق الموجودة ما بين طريقة عيشنا وطريقة عيش الناس هناك. فتحت هذه الرحلات عينيّ على بعض الفروقات الحقيقية بيننا وبينهم، وعلى الحاجات الحقيقية لأولئك الناس.

قرّرت، في العام 2002، مباشرة العمل على تحصيل شهادة جامعية في الدراسات الإفريقية والدراسات في التنمية في جامعة الدراسات الإفريقية والشرقية في لندن. وجّهت اهتمامي الخاص إلى قضايا التعليم في منطقة إفريقيا الغربية، ثم عدت إلى غانا وأقمت فيها مدة ثلاثة أسابيع كي أحضّر أطروحتي. لاحظت في أثناء إقامتي هناك، حاجة كبيرة لتحسين مستويات معرفة القراءة والكتابة بين البالغين، لأن معظم جهود التعليم في المنطقة تركّز على الأطفال، وهي جزء من برنامج الأمم المتحدة للتطوير في الألفية الثانية (www.un.org/millenniumgoals)، وهو المشروع الذي حصل الأطفال بموجبه على مساعدة كبيرة، لكن بقي هناك جيل بكامله محروم من الخدمات التي يقدمها هذا المشروع. بلغت نسبة النساء الأميّات 80 بالمئة في المنطقة التي كنا نعمل فيها.

لم يحصل كبار السن على فرصة حقيقية لكسب تلك المهارات، كما أنهم خسروا فرصة التعلّم بسبب وجود عدد قليل من المدرّسين للمرحلة الابتدائية الذين تدرّبوا على التعليم باللغة المحلية. لاحظت أن النساء اللواتي التقيت بهن يتمتعن بقدر كبير من الطاقة والحوافز، لكنهن يجدن فرصاً قليلة للتعلّم أو لتعزيز مهاراتهن. تساءلت عما يمكنني فعله. تشجعت كثيراً بالخبرة التي اكتسبتها من خلال العمل مع ابنتي كاري في شركة باشاكوتي (انظر الصفحات السابقة)، في بيع الصناعات الحرفية اليدوية التجارية في معارض ومناسبات متعددة خلال

العطلة الصيفية.

استمتعت بهذا الأمر كثيراً، وقرّرت تأسيس شركتي الخاصة التي أطلقت عليها اسم شجرة الشعلة Flame Tree، كشركة ذات اهتمامات اجتماعية محلية. تمتلك شركتي حَمَلة أسهم، وهم يدعموننا في كل خطوة نخطوها.

نهج عمل شجرة الشعلة Flame Tree

أستطيع القول إن لدى شجرة الشعلة طريقتين لفهم نهجها. إننا نعمل في غانا كتعاونية عمّال، ونقوم بإنتاج الأقمشة الملونة، ونصنع السلال، والملابس المحبوكة والمرصّعة بالخرز. إننا نقدّم لعمّالنا صفوفاً لمحو الأمية، وهي الصفوف التي يمكنهم حضورها قبل البدء بالخياطة. تشكّل قدرتهم على التعلّم معاً حافزاً بالنسبة إليهم، وهو الأمر الذي يساعدهم كثيراً، وقد قمنا بتمويل التدريب اللازم من أجل تجهيز التعاونية بما تحتاج إليه لإنتاج مصنوعات يدوية ذات نوعية جيدة. تنحصر قاعدة أعمالنا في المدن في الوقت الحاضر، ولكننا نأمل في توسيع أعمالنا إلى القرى أيضاً في وقت قريب، وذلك كي يتمكن عدد أكبر من الناس من الاستفادة من فرصة التنمية، وبرامج تعليم القراءة والكتابة.

يشتمل الجانب الآخر من عمل الشركة على العمل مع الشبان في شمال لندن. إنني أسكن في توتينهام، لكن سبق لي أن عشت في مجتمع ريفي في ديفون، ولكنني لم أكن جاهزة للتقاعد بعد. أردت البدء من جديد! انتقلت إلى توتينهام كي أقترب من أبحاثي، كما أنني أحب المكان هنا، لأنه في غاية البساطة، وواقعي، ولطيف، وذلك بالرغم من التحدّيات الكبيرة التي تواجه المجتمع.

إننا نرغب بشدة بأن يشمل عمل شركتنا مجتمعنا المحلي. إن غايتنا هي تزويد الشبان بالمهارات التي يحتاجون إليها للنجاح، وتشجيعهم، ومنحهم القدرة على تحقيق ما يطمحون إليه. يحدث أحياناً أن يكون الأمر صعباً جداً عليهم، وذلك حين لا يتوافق جوهر فرص العمل التي يحصلون عليها مع توقّعات الحياة التي تعودوا عليها في المنـزل، أو في المدرسة، أو من خلال نشاطاتهم الترفيهية المختلفة. توجد مجالات محدودة تمكّنهم من النجاح والحصول على التقدير الذي يستحقّونه، ولكن هذا هو المجال الذي نأمل أن تساعد فيه مؤسسة شجرة الشعلة في المستقبل. إننا نأمل في تركيز أعمالنا في أحد مباني المنطقة، لذلك نقوم حالياً بتقييم حاجات المجتمع، وكيف يمكننا بعد ذلك العمل بشراكة من أجل تعليم الشبان المهارات المناسبة. نطمح أيضاً إلى إنشاء روابط ما بين المنطقتين اللتين نعمل فيهما. أعتقد أن الأمر يستغرق بعض الوقت لإنجاحه، لأن هناك أموراً لا يمكن تحويلها إلى واقع، ما يعني أنّنا بحاجة إلى إعادة التفكير باستمرار، وإعادة العمل، وإعادة التصويب، للتأكّد من أن الأمور التي تنجح في مجتمع ما تنجح في مجتمع آخر.

إننا لا نعمل بعمق مع مجتمع توتينهام إلى الحد الذي نرغب به حتى الآن، ولكنّنا نعوّل على تدريب وتجهيز ما يكفي من الموظفين من أجل تعزيز عملنا. إن رؤية الشبان وهم يتطوّرون ويحقّقون أهدافهم، هو أمر مثير بشكل لا يُصدّق، لكنني

مستعدة للتقاعد حالما يصبحون جاهزين لحمل مسؤولية الشركة!

انتهى

---

[1] تقرير البنك التعاوني Co-operative Bank لسنة 2002.

[2] http://www.netregs.gov.uk/netregs/275207/275515/1680156/?lang=_e.

[3] الغارديان، الخميس 26، تشرين الأول، 2006.

[4] هاندي تشارلز. مقالة بعنوان البحث عن معنى، سلسلة Leader to Leader 5 (صيف 1997): 14 - 20. تتوافر هذه المقالة على موقع معهد Leader to Leader:
www.leadertoleader.org/knowledgecenter/L2L/summer97/handy.html.

[5] تقرير الاستهلاك المتوازن بيئياً والممول من Defra وDT1.

[6] Ibid.

[7] www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/food_and_drink/giles_coren/article663409.ece.

[8] London Recycling.

[9] www.newbuilder.co.uk/newbuilder/NewsFullStory.asp?ID=668.

[10] المصدر: Companies House 2003.